



*Teresa Raquel Duarte Mesquita Morais*

**A ARTICULAÇÃO ENTRE VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS  
E A SUA RELAÇÃO COM A PERCEÇÃO DE STRESS OCUPACIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**  
MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

2011



Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A ARTICULAÇÃO ENTRE VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS E A  
SUA RELAÇÃO COM A PERCEÇÃO DE STRESS OCUPACIONAL**

**Teresa Raquel Duarte Mesquita Morais**

Outubro 2011

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da  
Universidade do Porto, orientada pela professora doutora  
Filomena Jordão (FPCEUP).

## Resumo

Este estudo tem como objetivo geral estudar a percepção de stress ocupacional e a articulação entre o indivíduo e a organização, através da relação entre valores individuais e organizacionais. Assumimos neste estudo que um aspeto fundamental e duradouro, tanto de organizações como de pessoas, diz respeito aos seus valores (Chatman, 1989) e que estes podem ser relacionados entre si com base na congruência entre valores individuais e organizacionais, sendo esta operacionalizada num nível mais amplo como o *person-organization fit*.

Mais especificamente, delineámos as seguintes questões de investigação: QI 1) qual o grau de stress ocupacional percebido? QI 2) Existe um reconhecimento dos valores organizacionais? QI 3) Existe *person-organization fit*? QI 4) Existe conflito entre valores individuais e organizacionais? QI 5) Qual a relação entre o stress ocupacional e a articulação entre a pessoa e a organização? Numa primeira fase, desenvolvemos e submetemos a testes psicométricos um Inventário que designámos por Articulação Pessoa – Organização (APO), que foi posteriormente integrado num instrumento de recolha de dados, juntamente com a avaliação do grau de stress ocupacional percebido.

A nossa amostra foi constituída por 801 sujeitos pertencentes a uma grande organização do Porto, sendo que 52% são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino. Quanto às funções desempenhadas, 26% são gestores de topo, 34% gestores intermédios e 40% não gestores. Os resultados obtidos indicam que os trabalhadores percecionam stress ocupacional num grau entre moderado e forte, e têm uma alta percepção de reconhecimento dos valores organizacionais e *person-organization fit*; por outro lado, têm uma baixa percepção de conflito entre valores individuais e organizacionais. Para além disso, os fatores que predizem a percepção de stress ocupacional são o conflito entre valores individuais e organizacionais, a idade e o tempo de trabalho na organização, sendo que existe stress quando existe um conflito entre valores e um aumento dos anos de trabalho na organização. Por sua vez, o aumento da idade surge como um fator que diminui a percepção de stress ocupacional. Estes resultados levantam questões interessantes sobre a importância da cultura organizacional na percepção de stress, nomeadamente no que concerne às práticas de Recursos Humanos que deverão ter em conta a articulação entre os valores da organização e dos trabalhadores, através, por exemplo, de processos de seleção e socialização.

**Palavras-chave:** Stress Ocupacional; Cultura Organizacional; *Person-organization fit*; Conflito entre valores individuais e organizacionais

## **Abstract**

The objective of the present study is to study the perception of occupational stress and the link between the person and the organization, by the relationship that exists between individual and organizational values. We assume that a fundamental and enduring aspect of both organizations and people is their values (Chatman, 1989) and these can be related based on the congruence between individual and organizational values. In fact, this congruence is defined in a wider dimension as person-organization fit.

Our research questions are the following: 1) Which is the level of perceived occupational stress?; 2) Is there an acknowledgment of organizational values exist?; 3) Is there a perception of person-organization fit?; 4) Is there a conflict between individual and organizational values?; 5) Which is the relationship between the perception of occupational stress and the link between the individual and the organization? In a first phase we've developed and submitted to psychometric tests an Inventory that we designed by Articulation Person – Organization (APO). This was then integrated in an instrument to collect data, along with an assessment of the level of perceived occupational stress.

Our sample was defined by 801 workers of an organization of Oporto and 52% are women and 48% are men. In what concerns to their profession, 26% are top managers, 34% are middle-level managers and 40% are non-managers. Our results indicate that the workers perceive moderate/ strong levels of occupational stress, a good acknowledgement of organizational values and a good person-organization fit. On the other hand, they report low levels of conflict between individual and organizational values. Moreover, the factors that predict the existence of occupational stress are the conflict between individual and organizational values, age and the years of work in the organization. In fact, there exists a higher perception of occupational stress when there is also a conflict between individual and organizational values and an increase in the number of years of work in this organization. On the other hand, an increase of the worker's age is a factor that reduces the perception of occupational stress. These results raise interesting questions about the importance of the organizational culture in the perception of occupational stress, mainly in what concerns to the Human Resources practices. In fact, these must take into account the link that exists between individual and organizational values through, for example, the processes of selection and socialization.

**Keywords:** Occupational stress; Organizational Culture; Person-organization fit; Conflict between individual and organizational values.

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo principal estudiar la percepción del estrés laboral y la articulación entre el individuo con su organización, a través de la relación que existe entre los valores individuales y los organizacionales. Para esto, consideramos que un aspecto fundamental y permanente, tanto de las organizaciones como de las personas, son sus valores (Chatman, 1989) pudiendo estar relacionados entre sí en función del grado de congruencia que se establece entre los valores individuales y los organizacionales, operacionalizándose esta congruencia de forma más general en el concepto de *person-organization fit*.

De forma más específica, elaboramos las siguientes preguntas de investigación: QI 1) ¿Cuál es el grado de estrés laboral percibido? QI 2) ¿Existe un reconocimiento de los valores organizacionales? QI 3) ¿Existe *person-organization fit*? QI 4) ¿Existe conflicto entre los valores individuales y los organizacionales? QI 5) ¿Qué relación se establece entre el estrés laboral y la articulación entre la persona y la organización? En una primera fase, desarrollamos y sometimos a estudios psicométricos un Inventario que denominamos Articulación Persona – Organización (APO), que fue posteriormente integrado en un instrumento para la recogida de información junto a la evaluación del grado de estrés ocupacional percibido.

Nuestra muestra estuvo integrada por 801 sujetos, todos trabajadores de una gran empresa radicada en Porto. De ellos, el 52% son del sexo femenino y el 48% del sexo masculino. Teniendo en cuenta las funciones desempeñadas, el 26% son gerentes de la alta dirección, el 34% son gerentes intermedios y el 40% son no-gerentes. Los resultados obtenidos indican que los trabajadores perciben el estrés laboral en un grado que va de moderado a fuerte, al mismo tiempo que hay una alta percepción del reconocimiento de los valores organizacionales y *person-organization fit*; sin embargo, por otro lado, hay una baja percepción de conflicto entre valores individuales y organizacionales. Además, obtuvimos que los factores que predicen la percepción de estrés laboral son el conflicto entre los valores individuales y los organizacionales, la edad y el tiempo de trabajo en la organización, apareciendo una vivencia de estrés a partir de la existencia del conflicto entre valores y del aumento de los años de trabajo en la organización. Por su parte, al aumentar la edad se disminuye el estrés ocupacional. Estos resultados apuntan a la importancia de la cultura organizacional en la percepción del estrés, específicamente dentro de las prácticas de los Recursos Humanos teniendo en cuenta esta articulación de valores de la organización y de los trabajadores dentro de los procesos de selección y socialización, entre otros.

**Palabras clave:** Estrés laboral, cultura organizacional, *person-organization fit*, conflicto entre valores individuales y organizacionales.

## Agradecimentos

À professora Filomena Jordão, que uma vez disse que «o trabalho final não produz a riqueza de todo o processo». De facto, no fim desta etapa posso considerar que fiquei uma pessoa mais rica, não só pelo conhecimento desenvolvido mas também pelos tantos momentos de crescimento, e posso até dizer de aventuras, que a sua orientação me proporcionou. Acredito que os laços construídos vão perdurar, e só posso agradecer a confiança que sempre depositou em mim.

À Valentina, uma pessoa fundamental neste processo e que foi um tesouro descobrir! Para além da paixão que me transmitiu por este tema, e de ter sido também um pilar na elaboração deste trabalho, agradeço todos os momentos de boa disposição e a amizade que cresceu e que sei que irá permanecer. Ao Eduardo também, claro, por toda a disponibilidade e apoio demonstrados.

Ao Professor Rui Serôdio, a ajuda preciosa na análise estatística.

Ao Marco, agradeço também todo o auxílio prestado nos resultados deste trabalho.

A todas as amigas que me acompanharam durante este percurso e estiveram sempre presentes, em especial à Emílie por ter caracterizado os momentos de estudo com a amizade que sabe sempre bem ter por perto.

À Paula, por muito que não cabe aqui dizer, mas essencialmente por ter sido a grande companheira desta viagem e por ser a «shinning star» com quem tantos momentos de partilha vivi. Obrigada pela amizade inquestionável e o apoio.

Ao Diogo, porque mesmo às vezes estando longe, sempre pareceu perto e foi desde o início uma fonte de apoio e descontração, essenciais para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão. Aos meus pais, cuja presença e significado são difíceis de traduzir para palavras. Agradeço indubitavelmente o constante interesse, disponibilidade e afeto, e acima de tudo permitirem-me chegar até aqui. Sem vocês nunca seria possível.

*Somos o que fazemos. Nos dias em que fazemos realmente existimos. Nos outros apenas duramos.*

(Pe. António Vieira)

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	
1. Stress Ocupacional .....	5
2. Cultura Organizacional.....	9
2.1. Valores .....	12
2.2. <i>Person-Organization Fit</i> .....	15
2.3. Conflito entre valores individuais e organizacionais.....	17
3. Articulação entre valores individuais e organizacionais e a sua relação com o stress ocupacional.....	18
<b>CAPÍTULO II. ESTUDO EMPÍRICO</b>	
1. Objetivos e questões de investigação .....	21
2. Método.....	21
2.1.1) Construção do Inventário .....	21
2.1.2) Estudo psicométrico do Inventário .....	24
2.2. Estudo da articulação entre os valores individuais e organizacionais e a sua relação com a perceção de stress ocupacional .....	26
3. Apresentação dos resultados .....	29
4. Discussão dos resultados .....	35
<b>CAPÍTULO III. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>56</b>



## Introdução

O universo laboral tem vindo a atrair cada vez maior atenção dos investigadores comparativamente a outros domínios de estudo, o que pode ser explicado pelo papel fundamental que o trabalho desempenha na vida social, devido não apenas ao facto de este representar a fonte primordial de rendimento, mas também uma base para a participação social, o estatuto social, o consumismo, a saúde e a vida familiar, entre outros (Roe & Ester, 1999). De facto, segundo Canova e Porto (2010), o ser humano dedica grande parte do seu tempo ao trabalho, sendo que este último se converte numa área central na vida dos indivíduos. Esta centralidade acarreta consequências paradoxais para a integridade física, psíquica e social dos trabalhadores, pois se nos contextos organizacionais o trabalho pode proporcionar muitas realizações, pode igualmente ser um elemento de contração de problemas ao desencadear prejuízos na saúde do trabalhador, como no caso do stress ocupacional. Tal como defende Ramos (2001), o trabalho deve ir ao encontro da essência do homem para o poder realizar verdadeiramente. Quando não se verifica esta correspondência, o prazer que devia emanar do trabalho é destronado pelo sofrimento, que se instala e se dissemina por todas as áreas da vida da pessoa. O stress é o mais comum exemplo desse sofrimento.

O conceito de stress foi adotado pela Psicologia e outras ciências sociais, passando a fazer parte do vocabulário do nosso quotidiano. Isto prova que o stress não é apenas uma questão teórica relevante mas também afeta as nossas vidas de um modo crítico e real (EASHW<sup>1</sup>, 2009). Segundo Cooper, Dewe e O'Driscoll (1996), o *stress* tem vindo a ser considerado como um fator que tem efeito na produtividade das organizações e nos custos relacionados com o bem-estar destas, nos indivíduos e na própria comunidade, sabendo-se que 26% a 40% dos trabalhadores nos EUA e na Europa experienciam stress ocupacional. Nos últimos anos, foi-se tornando evidente que o stress relacionado com o trabalho não somente pode causar altos níveis de absentismo e doença, mas também contribui para um elevado *turnover* e redução da performance nas organizações (Clarkson & Hodgkinson, 2007).

De um modo geral, distinguem-se três tipos de respostas ao stress: fisiológicas, psicológicas e comportamentais. As respostas fisiológicas incluem sintomas cardiovasculares, gastrointestinais (*e.g.* úlceras gástrica e duodenal), dores de cabeça, entre outras. Relativamente às respostas psicológicas, os sintomas mais frequentemente citados como resultantes de stress ocupacional são a baixa satisfação e baixo envolvimento com o trabalho, tensão, ansiedade, depressão, fadiga psicológica, frustração, irritabilidade e *burnout* (esgotamento). As respostas psicológicas propalam-se em respostas comportamentais, com consequências quer para o indivíduo, quer para a própria organização. Com efeito, as respostas comportamentais abrangem um vasto leque de

---

<sup>1</sup> European Agency for Safety and Health at Work

categorias, sendo que algumas se relacionam com a degradação do papel funcional, em termos de menor desempenho, aumento da taxa de acidentes de trabalho e de erros, e maior consumo de álcool e drogas no trabalho. Também se podem incluir os comportamentos de fuga – como, por exemplo, os aumentos do absentismo, da taxa de rotatividade ou de greves. A um nível estritamente individual, são de referir a degradação de outros papéis sociais, nomeadamente o familiar e o aumento de comportamentos prejudiciais para a saúde, como o tabagismo e o consumo de cafeína (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

O conceito de *person-environment fit* é particularmente saliente na investigação que se debruça sobre stress ocupacional (Edwards & Cooper, 1990; Eulber, Weekly & Bhagat, 1988; French, Caplan & Harrison, 1982; *cit in* Edwards, 1996). Recentemente, os autores que estudam o stress adotaram este conceito, que assume que o conhecimento de ambos os sistemas [a pessoa e o ambiente] e da sua interação é necessário para perceber completamente a causa de stress (Cooper & Marshall, 1977). De facto, as teorias do *person-environment fit* fazem referência à correspondência entre as características do indivíduo e as do ambiente. A falta de ajustamento (*fit*) entre estas duas categorias gerais dará origem a stress. De acordo com French, Caplan e Harrison (1984 *cit in* Cunha *et al.*, 2007) existe ajustamento quando os recursos motivacionais do trabalho são suficientes para satisfazer os valores e motivações do indivíduo.

Segundo Tamayo (2008), o desajuste entre o ambiente de trabalho e as motivações, interesses e outras características do trabalhador são a principal fonte de stress. Torna-se então relevante estudar a relação entre os valores organizacionais e individuais e o stress, uma vez que o ambiente de trabalho é, em parte, determinado pelos valores organizacionais - isto é, por aqueles princípios que orientam a vida da organização, influenciando a definição de práticas, rotinas e condições de trabalho, bem como as atitudes e o comportamento dos trabalhadores.

Na realidade, um aspeto fundamental e duradouro, tanto das organizações como das pessoas, diz respeito aos seus valores (Chatman, 1989). As organizações e as pessoas podem ser caracterizadas pelos seus valores, sendo que os valores individuais são definidos como crenças duradouras através das quais um modo específico de comportamento é pessoalmente preferível ao seu oposto. Por sua vez, a nível organizacional, os sistemas de valores fornecem uma justificação elaborada e generalizada tanto para comportamentos apropriados dos membros como para atividades e funções do sistema (Chatman, 1989).

No que diz respeito aos valores, a sua relação com o stress é múltipla, podendo ser positiva, negativa ou nula. Os valores organizacionais, *per se*, não são nocivos – pelo contrário, são necessários e constituem a base da identidade organizacional, expressando o que é favorável à organização (Tamayo, 2008). Dar prioridade a certos valores organizacionais, por sua vez, poderá ter um efeito nocivo sobre o stress, enquanto a ênfase noutros pode prevenir ou diminuir a

incidência de stress no trabalho (Tamayo, 2008). Os valores organizacionais constituem a base da cultura de uma organização, sendo que esta última é definida como um conjunto de assunções partilhadas e implícitas que um grupo possui e que determina como este percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes (Kreitner & Kinicki, 1998).

Com efeito, todas as empresas criam a sua própria cultura, o seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. A Psicologia Organizacional atual manifesta um evidente interesse pelo estudo da cultura organizacional por considerar que esta é determinante no desempenho individual, na satisfação com o trabalho e na produtividade da empresa (Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000).

De facto, “idealmente, todos deveriam ser capazes de criar um ambiente onde as suas crenças, valores, normas, atitudes e comportamentos estivessem perfeitamente alinhados e que resultassem num enquadramento ótimo entre o trabalho e a vida. Raramente esta realidade se manifesta tão claramente” (Dolan & García, 2006, p. 38). “Quando as pessoas se sentem tanto subvalorizadas como sobrevalorizadas devido à incongruência de valores, o stress aumenta e tem impacto no desempenho tanto a nível individual como organizacional” (Dolan & García, 2006, p. 48). Isto leva-nos ao conceito de *person-organization fit*, entendido como a compatibilidade entre os indivíduos e a organização, sendo que a forma mais frequente de o operacionalizar é através da congruência entre valores individuais e organizacionais (Kristoff, 1996). Com efeito, é esta operacionalização que vamos empregar no nosso estudo, baseando-nos ainda no conceito de *fit subjetivo*, que diz respeito ao modo como os trabalhadores acreditam que as suas próprias características vão ao encontro das da organização (Newton & Jimmieson, 2009).

Por outro lado, por vezes os valores dos trabalhadores podem estar desalinhados com os da organização, podendo inclusivamente revelar-se incompatíveis, o que pode resultar num conflito (Fitzpatrick, 2007). De acordo com vários autores, o grau de conflito de valores experienciado pelos indivíduos na organização vai depender do grau de incongruência entre os valores do indivíduo e os da organização (*e.g.* Adkins *et al.*, 1996; Jehn *et al.*, 1997; Posner & Schmidt, 1993 *cit in* Fitzpatrick, 2007). Deste modo, verificamos que o conflito de valores é normalmente referido na literatura como sendo oposto à congruência de valores. No nosso estudo temos interesse em explorar tanto o conflito de valores como a congruência entre os mesmos (que de uma forma mais global diz respeito ao *person-organization fit*), sendo que estes dois conceitos são considerados integrados numa perspetiva mais ampla de articulação entre valores individuais e organizacionais.

Alguns estudos procuram relacionar o stress ocupacional com a perceção da articulação entre valores individuais e organizacionais. Contudo, não encontrámos investigações que tenham sido realizadas neste âmbito em Portugal. Não obstante disso, pensa-se que esta questão se torna

relevante, no sentido em que a haver uma relação entre o stress ocupacional e a percepção de ajuste da pessoa com a organização, tal terá implicações para o modo como os profissionais de Recursos Humanos realizam o recrutamento, a seleção e integração de pessoal. Se os trabalhadores são selecionados de forma a adaptarem-se face aos valores e objetivos organizacionais, estes podem tornar-se preparados para interpretar situações organizacionais stressantes de um modo que não é tão prejudicial para o trabalhador e para a eficácia organizacional. Com efeito, de acordo com Edwards (2008), os processos de seleção permitem às organizações localizar pessoas cujos valores vão ao encontro dos da organização, constituindo o processo de integração uma forma de moldar os valores individuais de forma a alinhá-los com os valores organizacionais.

Esta dissertação foi organizada em três capítulos principais. Inicialmente, será feito um enquadramento teórico relativo ao stress ocupacional, à cultura organizacional e à articulação entre valores individuais e organizacionais, onde iremos explorar também o conceito de *person-organization fit* e o de conflito entre valores individuais e organizacionais. Num segundo capítulo será descrito o estudo empírico, com referência à metodologia utilizada, aos resultados obtidos, bem como à sua discussão. Por fim, reservamos um terceiro capítulo para as conclusões e reflexões finais.

## **CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## 1. Stress Ocupacional

O stress não é uma moda ou um fenómeno que surgiu recentemente, pois sempre acompanhou a história da humanidade, em virtude do seu significado. No entanto, é agora mais visível, palpável e real, como resultado da combinação de diferentes conjunturas de ordem social, económica e cultural, que o fizeram manifestar-se com maior veemência (Ramos, 2001). “O stress é uma invariante da condição humana. De acordo com o seu conceito – relação desajustada com o mundo, na qual sentimos que nos é pedido mais do que temos para dar – o stress sempre existiu” (Ramos, 2001, p. 1).

Com efeito, inerente às grandes transformações no mundo do trabalho, o stress ocupacional veio a tornar-se uma realidade cada vez mais presente. Segundo Tamayo (2008), nas últimas décadas as pressões económicas da globalização, as inovações tecnológicas e o crescimento do setor dos serviços levaram as empresas a adotar novos modelos de gestão, o que motivou profundas mudanças no mundo do trabalho. Os avanços da tecnologia da informação aumentaram a exigência de trabalhadores com múltiplas aptidões, a maior valorização do trabalho em equipa acarretou mudanças na natureza da supervisão e verificou-se ainda que as taxas de emprego temporário cresceram de forma surpreendente. Uma das principais consequências de tais mudanças na organização do trabalho é o stress ocupacional (Tamayo, 2008).

Uma das dificuldades em realizar estudos sobre o stress é o facto de existirem várias discrepâncias no modo como este conceito é definido e operacionalizado. Quase todas as investigações sobre stress começam por apontar as dificuldades associadas com a confusão à volta do modo como o termo stress tem sido usado (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001). “O stress tem sido definido como um estímulo, uma resposta, ou como o resultado de uma interação entre os dois, sendo esta interação descrita em termos de um desequilíbrio entre a pessoa e o ambiente” (Cox, 1978 *cit in* Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001, p. 3). As teorias contemporâneas sobre como o stress deve ser definido exigem que os investigadores pensem neste fenómeno como sendo o resultado de uma transação entre o indivíduo e o ambiente, mas nem sempre este fenómeno foi visto desta forma.

De facto, o conceito inicial de stress como resposta foi introduzido pelo fisiologista Hans Selye (1956), definindo-o como uma resposta não específica do organismo a qualquer pressão ou exigência (Cunha, Rego, Cunha & Cabra-Cardoso, 2007). Embora a palavra stress possua, em geral, uma conotação negativa – que se compreende quando se constata que este pode estar na origem de uma multiplicidade de patologias, dada a maior vulnerabilidade do organismo às agressões externas – Selye referiu que as reações ao stress não têm de ser necessariamente negativas, sendo mesmo fundamental um certo nível de stress para a motivação, o crescimento e o desenvolvimento individual. Com efeito, Selye fez a distinção entre *distress* (ou stress

desagradável) e o *eustress* (que assume um carácter agradável e curativo). Selye assumiu, assim, um papel preponderante na criação de uma nova área científica. Porém, o seu trabalho não deixou de ser criticado, não só por ignorar as diferenças individuais para lidar com as diferentes situações indutoras de stress, mas também por não considerar os fatores ambientais inerentes a essas situações (Cunha *et al.*, 2007).

Após o trabalho de Selye, de certo modo restrito ao contexto laboratorial de estímulo-resposta, Wolff (1968) veio definir o stress como um estado dinâmico num organismo em resposta a uma exigência de adaptação. Como a própria vida exige uma constante adaptação, os seres humanos estariam constantemente num estado de maior ou menor stress (Wolff, 1968 *cit in* Cooper & Marshall, 1977). Este autor veio alertar para a ideia de que diferentes stressores podem ter diferentes significados para os indivíduos, com base nas suas experiências passadas (Cooper & Marshall, 1977).

Lazarus foi o autor que mais contribui para a definição do conceito de stress. Afirmando que tanto os estímulos ambientais como os indivíduos são elementos vitais do processo, o autor enfatizou a natureza da relação entre os dois como sendo crucial – “a reação depende de como a pessoa interpreta ou analisa (conscientemente ou inconscientemente) o significado de uma situação desafiante ou ameaçadora” (Lazarus, 1971 *cit in* Cooper & Marshall, 1977, p. 6). Segundo Lazarus e Folkman (1984), o que constitui uma fonte de stress para algumas pessoas poderá não o ser para outras, sendo que não se pode pretender que exista uma forma objetiva de medir o stress ao nível das condições ambientais, sem fazer referência às características da pessoa.

De facto, a perspetiva transacional de Lazarus leva os investigadores a identificar os processos que ligam o indivíduo ao ambiente. O que distingue esta perspetiva das anteriores é a ênfase na “transação” – identificando os processos que ligam diferentes componentes, reconhecendo que o stress não reside apenas no indivíduo ou apenas no ambiente mas numa conjunção dos dois, aceitando que nenhuma componente (*e.g.* estímulos ou respostas) pode ser considerada stress, porque cada uma é parte dele e deve ser entendida no contexto de um processo (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001). Para este autor, a «avaliação cognitiva» é essencial, já que “a avaliação de uma ameaça não é uma simples perceção dos elementos da situação, mas um julgamento, uma inferência em que os dados são conjugados numa constelação de ideias e expectativas” (Lazarus, 1966 *cit in* Cooper & Marshall, 1977, p. 6). Com efeito, o stress consiste numa relação entre a pessoa e o ambiente que é avaliada pelo indivíduo como excedendo ou não os seus recursos e colocando ou não o seu bem-estar em perigo. O facto de a relação pessoa-ambiente ser fonte de stress depende da avaliação cognitiva realizada, sendo enfatizada nesta perspetiva as transações que se realizam ao longo do tempo (Lazarus e Folkman, 1984)

A perspetiva transaccional levou ao desenvolvimento de teorias específicas, tais como as que se relacionam com o *person-environment fit*. De facto, o conceito de *person-environment fit* é bastante utilizado na investigação sobre comportamento organizacional e é particularmente salientado nas pesquisas de stress ocupacional. Esta perspetiva tem vantagens sobre outras que se focam mais em reações a potenciais stressores do que em aspetos de ajustamento individual ao ambiente de trabalho. O *fit* considera não só o papel exclusivo das condições ambientais e preferências pessoais, mas também a sua interação ao explicar o bem-estar (Edwards, 1998; French, Caplan & Harrison, 1982 cit in Yang, Che & Spector, 2008). O modelo *person-environment fit* postula que o conhecimento de ambos os sistemas [o indivíduo e o ambiente] e o da sua interação são necessários para uma compreensão completa das causas de stress. No entanto, isto não exclui a possibilidade de que um ou outro “ator” domine em circunstâncias específicas. Existem alguns indivíduos que, por natureza, parecem ser excessivamente vulneráveis e que têm dificuldade em lidar mesmo com tarefas consideradas mundanas – para estas pessoas as variáveis relacionadas com o indivíduo vão pesar sempre mais na perceção de stress. Noutras situações, o ambiente de trabalho parece ser apenas o único fator dominante. Algumas funções ou certos ambientes de trabalho parecem ser intrinsecamente stressantes e potenciar efeitos devastadores. “As pesquisas indicam, por exemplo, que as funções de gestor ‘intermédio’ são tão exigentes que os trabalhadores correm um risco fora do comum de desenvolver sintomas de stress” (Kay, 1974 cit in Cooper & Marshall, 1977, p. 61).

Uma das teorias atuais de stress ocupacional baseada no *person-environment fit* é a de French e colaboradores (1982), segundo a qual existem dois tipos diferentes de *fit* que são críticos para o bem-estar: o *fit* entre a motivação, objetivos e valores individuais e os recursos fornecidos pelo ambiente; e o *fit* entre atributos individuais, tais como competências, e as exigências do trabalho (Edwards & Cooper, 1990; Yang, Che & Spector, 2008). Um desajuste entre as características do indivíduo (*e.g.* capacidades e objetivos) e o seu ambiente de trabalho (*e.g.* exigências de trabalho e clima organizacional) vão resultar numa tensão psicológica, fisiológica e comportamental (Edwards & Harrison, 1993; Hart & Cooper, 2001). De facto, a premissa básica da teoria *person-environment fit* é a de que quando as características das pessoas e do ambiente de trabalho são similares, então surgem consequências positivas para os indivíduos, tais como satisfação, compromisso, desempenho, menos stress e menos intenções de *turnover* (Ostroff & Judge, 2007).

Na teoria cibernética de Edwards (1992), o conceito fundamental é o ciclo de feedback negativo (*negative feedback loop*). Segundo este autor, o indivíduo realiza uma comparação entre o ambiente percebido e um critério de referência. Existe uma função *input* que avalia o ambiente e transmite este sinal ao *comparador* que, por sua vez, avalia o ambiente face a um critério de referência. Se esta comparação indica uma discrepância, existe uma tentativa por parte da função *output* de alterar o ambiente para a reduzir ou eliminar. Este processo pode ser iniciado por um



distúrbio no ambiente ou uma mudança no critério de referência. Apesar de poder parecer mecânico, as semelhanças deste processo com o comportamento humano nas organizações são diretas. Comparar o ambiente percebido face a um critério de referência corresponde a avaliar os atributos organizacionais percebidos face a padrões relevantes. De um modo similar, os efeitos do comparador na função *output* representam as propriedades motivacionais de discrepâncias entre estados atuais e desejados. Também os efeitos da função *output* no ambiente representam tentativas de mudar a organização e, assim, resolver discrepâncias percebidas (Edwards, 1992).

Esta teoria assume-se como importante na realização deste estudo, pois define o stress como uma discrepância entre um estado percebido e um estado desejado, sendo esta discrepância considerada importante pelo trabalhador. O stress é visto como uma relação entre as percepções e desejos do trabalhador, contrastando com definições que envolvem a relação entre as exigências do trabalho e as capacidades do trabalhador. Aqui as percepções desempenham um papel essencial, sendo definidas como uma representação subjetiva de como as coisas são. Fatores no ambiente de trabalho podem produzir stress apenas se o trabalhador está subjetivamente consciente deles (Edwards, 1992).

Na realização deste estudo, iremos então olhar para o stress como um desajuste entre os valores da pessoa e os recursos ambientais disponíveis para satisfazer esses valores (Edwards, 1996). Para além disso, iremos também adotar a perspetiva de *fit* subjetivo, pois numa perspetiva objetiva a pessoa e o ambiente podem ser vistos como existindo independentemente das percepções do indivíduo, enquanto a visão subjetiva refere-se ao modo como elas são percebidas pelo indivíduo (French *et al*, 1982 *cit in* Edwards & Cooper, 1990).

Assim, o stress no trabalho é visto como uma manifestação da tensão nos ambientes organizacionais, produtos da interação entre fatores ambientais, condições de trabalho, percepções e comportamentos do indivíduo no plano da cultura das organizações. Essas manifestações não residem isoladamente no ambiente ou intimamente nos indivíduos, mas resultam de transações dinâmicas que ocorrem entre esses elementos (Tamayo, 2008).

No que diz respeito às fontes de stress, Cartwright e Cooper (1997) enunciaram seis: os fatores intrínsecos ao trabalho, o papel na organização, as relações no trabalho, o desenvolvimento da carreira, a estrutura e clima organizacional e, ainda, os fatores não relacionados diretamente com o trabalho. No que concerne à estrutura e clima organizacional, os autores referem que “apenas fazer parte de uma organização pode representar uma ameaça para o sentido de liberdade e autonomia de uma pessoa” (Cartwright & Cooper, 1997, p. 20), já que os trabalhadores por vezes referem que não têm um sentido de pertença. Com efeito, o estudo das relações entre características organizacionais e o stress tem-se focado principalmente na análise da influência que certos aspetos caracterizadores da cultura organizacional exercem na saúde do trabalhador

(Tamayo, 2008). Tal como afirmam Cartwright e Cooper (1997), a cultura organizacional, tal como a cultura de uma sociedade, funciona para criar coesão e manter ordem e regular a vida dos seus membros. Uma vez que os indivíduos reconheceram e aprenderam a cultura de uma organização, devem adaptar-se a trabalhar com, e não contra, essa cultura de modo a evitar a ocorrência de stress. “No entanto, aqueles que se encontram numa cultura organizacional em que existe um total desencontro entre os valores organizacionais e os seus próprios valores podem experienciar stress em longo termo” (Cartwright & Cooper, 1997, p. 31).

## **2. Cultura Organizacional**

Segundo Schein (1990), existe pouca consonância sobre o significado do conceito de cultura organizacional e sobre a forma como este deveria ser observado e medido. Também Jung, Scott e Davies (2009) afirmam que a cultura organizacional é um conceito complexo e contestado, e é provável que assim permaneça. Com efeito, apesar de ser vastamente abordada por investigadores e gestores, a cultura organizacional é conceptualizada de várias formas diferentes.

A cultura organizacional, como conceito, tem uma origem muito recente. De facto, é a partir dos anos 80 que esta passa a receber uma atenção considerável no campo da teoria organizacional (Smircich, 1983 *cit in* Cheung, Wong & Wu, 2010). Também Gomes (2000) afirma que “a cultura organizacional tem vindo a suscitar vivo interesse e amplo debate, instituindo-se como objeto de análise para investigadores e campo de intervenção para consultores em organização e gestão” (p. 25). Apesar de os conceitos de “normas grupais” e “clima” terem sido usados pelos Psicólogos durante bastante tempo, o conceito de “cultura” foi explicitamente usado apenas nas últimas décadas. O clima organizacional, devido ao facto de ser um fenómeno cultural mais saliente, proporcionou a sua observação direta e medição, pelo que tem uma maior tradição de pesquisa. Mas o clima é apenas uma manifestação superficial da cultura, pelo que as pesquisas sobre este conceito não nos permitem aprofundar como as organizações funcionam (Schein, 1990).

O que mais fez sobressair a cultura organizacional foi a ênfase em tentar explicar o motivo pelo qual as empresas Americanas não tinham um desempenho tão elevado como outras empresas de outras sociedades, principalmente as do Japão. Ao observarem-se as diferenças, foi salientado que a cultura nacional não seria uma explicação suficiente (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981 *cit in* Schein, 1990). Para além disso, tornava-se necessário um conceito que permitisse diferenciar organizações dentro de uma sociedade, especialmente no que concerne a diferentes níveis de eficácia, e o conceito de cultura organizacional cumpria bem este objetivo (Schein, 1990).

Mas como podemos então definir a cultura organizacional? Segundo Schein (1990), “a cultura é o que um grupo aprende durante um período de tempo, à medida que resolve os seus problemas

de sobrevivência num ambiente externo e os seus problemas de integração interna” (p. 111). Ainda segundo o mesmo autor, a cultura consiste num padrão de assunções básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo, sendo que este padrão funciona suficientemente bem para ser considerado válido e, assim, é transmitido a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas. Para Dolan e García (2006), a cultura organizacional (o modo característico de pensar e atuar numa organização) é equivalente por analogia à personalidade individual. De facto, de acordo com Cheung, Wong e Wu (2010), a cultura organizacional confere identidade a uma organização. Apesar de os membros de uma organização poderem ter diferentes personalidades e preferências, o seu comportamento conforma-se, de certa forma, à cultura organizacional, caso contrário seria difícil trabalhar na organização. Ainda segundo Kreitner e Kinicki (1998), a cultura organizacional consiste num “conjunto de assunções partilhadas e implícitas que um grupo possui e que determina como este percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p. 60).

A cultura organizacional possui várias funções. Entre elas, podemos considerar o facto de dar aos seus membros uma identidade organizacional (tal como acabamos de referir), possuir um papel de definição de fronteira, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade do sistema social e moldar o comportamento ao ajudar os membros a fazer sentido do ambiente que os rodeia (Kreitner & Kinicki, 1998; Robbins, 1998). É a cola social que ajuda a manter a organização unida, fornecendo padrões apropriados para o que os trabalhadores devem dizer e fazer (Robbins, 1998).

Relativamente ao desenvolvimento da cultura organizacional, os processos de integração e socialização desempenham um papel fundamental. Com efeito, os fundadores de uma organização têm tradicionalmente um impacto importante na cultura inicial, pois estes têm uma visão do que a organização deve ser (Robbins, 1998). Tal como afirma Mintzberg (1989), normalmente uma organização é criada quando uma pessoa identifica uma missão e arranja um grupo à sua volta para ajudar a cumpri-la. Assim que a organização se estabelece, os trabalhadores vão tomando decisões e realizando ações que funcionam como compromissos e estabelecem precedentes. Os comportamentos vão se reforçando ao longo do tempo, e as acções vão se revestindo de valor, sendo que começa então a surgir uma ideologia (Mintzberg, 1989).

Uma vez que a cultura está estabelecida, existem práticas dentro da organização que atuam para a manter, como a socialização (Robbins, 1998). De facto, segundo Schein (1990), a cultura é aprendida. Perpetua-se e reproduz-se a ela mesma através da socialização de novos membros que entrem no grupo. O processo de socialização começa realmente com o recrutamento e a seleção, em que a organização tem tendência a procurar membros que já têm o conjunto “certo” de assunções, crenças e valores. Se a organização consegue encontrar estes membros pré-

socializados, então precisará de realizar menos socialização formal. Muitas vezes, no entanto, os novos membros precisam de ser formados e «aculturados». Com efeito, “quando os indivíduos entram numa organização não se juntam a um conjunto aleatório de indivíduos, mas sim a um sistema vivo com a sua própria cultura” (Mintzberg, 1989, p. 226).

Efectivamente, e de acordo com Mintzberg (1989), a identificação do indivíduo com a organização pode desenvolver-se de várias formas: pode ocorrer naturalmente, se o novo membro se sente atraído pelo sistema de crenças da organização; pode existir uma identificação «seleccionada», no sentido que são escolhidos novos membros que se ajustem às crenças existentes; pode, também, tratar-se de uma identificação evocada, na medida em que a organização pode desenvolver programas de socialização de forma a reforçar um compromisso face aos seus sistemas de crenças; e, por fim, esta identificação pode ser calculada, pois os indivíduos podem conformar-se com as crenças não por se identificarem naturalmente com elas nem por sentirem um *fit* com as mesmas, mas porque são pagos para se identificarem – naturalmente, esta última forma de identificação é a mais frágil.

No que concerne, então, à socialização, esta é definida como o conjunto de processos formais e informais através dos quais as pessoas aprendem os valores, normas e comportamentos aceitáveis de uma dada organização (Cunha *et al.*, 2007). Os novos trabalhadores, como não estão familiarizados com a cultura da organização, têm potenciais probabilidades de perturbar as crenças e costumes que estão em vigor, daí a importância do processo de socialização (Robbins, 1998).

De acordo com Mosquera (2007), este processo passa por três fases básicas: socialização antecipatória, encontro e mudança e aquisição. Na primeira fase, o objetivo é fornecer ao candidato informações sobre a organização e a função a que concorre. Com efeito, tal é realizado pelo departamento de Recursos Humanos, aquando da entrada de um novo trabalhador. Por sua vez, a fase de encontro pressupõe o acompanhamento do recém-admitido desde o seu primeiro dia na organização até ao fim do período experimental, podendo mesmo prolongar-se para além deste. Durante esta fase, o novo elemento inicia as suas relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos, colegas e eventualmente clientes, desenvolvendo a aprendizagem das tarefas que lhe estão destinadas. No final da fase de encontro, que normalmente coincide com o fim do período experimental, o indivíduo será avaliado pelos resultados atingidos. Passando à última fase do processo de socialização – a mudança e aquisição – aqui espera-se que o indivíduo tenha modificado algumas das suas atitudes de acordo com os objetivos da organização.

Por fim, podemos considerar que a cultura organizacional funciona em vários níveis. Segundo Kreitner e Kinicki (1998), a cultura pode funcionar num nível menos visível, refletindo os valores partilhados pelos membros organizacionais, sendo que estes tendem a persistir no tempo e são

mais resistentes à mudança. Por sua vez, num nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento normativos aceites pelos membros organizacionais, sendo que estes padrões são transmitidos aos outros através de processos de socialização. Schein (1990) defende que, ao analisar a cultura de um grupo particular ou de uma organização, é desejável distinguir entre três níveis fundamentais pelos quais a cultura se manifesta: artefactos, valores e assunções básicas. Quando um indivíduo ingressa numa organização, pode observar e sentir os seus *artefactos*. Esta categoria inclui tudo, desde o aspeto físico do espaço, a maneira de vestir das pessoas, a maneira pela qual elas se dirigem umas às outras, a intensidade emocional do lugar, e outros fenómenos, inclusivamente documentos que se podem encontrar em arquivo, tais como registos, produtos, declarações sobre a filosofia e relatórios anuais. O problema inerente aos artefactos é que estes são palpáveis mas difíceis de decifrar corretamente. De facto, nós sabemos como reagimos, mas isso não é necessariamente um indicador de confiança sobre como os membros da organização reagem. Podemos ver e sentir que uma empresa é muito mais formal que outra, mas isso não nos diz nada sobre o porquê de isto acontecer ou que significado tem para os seus membros. Por sua vez, através de entrevistas ou questionários, podemos estudar os *valores*, normas, ideologias e filosofias de uma cultura. Mais ainda, através de uma observação mais intensiva, de questões mais focalizadas e um envolvimento dos membros do grupo numa auto-análise intensiva, podemos decifrar as *assunções*, geralmente inconscientes, que determinam perceções, pensamentos, sentimentos e comportamentos (Schein, 1990).

Neste trabalho abordaremos a cultura organizacional ao nível dos valores, considerados por vários autores como o núcleo da mesma (*e.g.* Tamayo, 2000; Canova & Porto, 2010). Os valores constituem um indicador essencial para compreender como a cultura organizacional se configura como um antecedente de comportamentos nas organizações. De facto, aliados aos papéis e às normas sociais, formam os elementos principais de uma organização, norteiam o funcionamento das organizações e exprimem crenças básicas, reproduzindo a filosofia do ambiente de trabalho (Canova & Porto, 2010).

Podemos concluir que a cultura é um dos conceitos mais importantes da Psicologia Organizacional, pois “quanto mais nos envolvemos a ajudar as organizações a estabelecer as suas estratégias fundamentais, especialmente na área dos recursos humanos, mais importante será a capacidade de ajudar as organizações a decifrar a sua própria cultura” (Schein, 1990, p. 117).

## **2.1. Valores**

Um aspeto fundamental e duradouro, tanto de organizações como de pessoas, diz respeito aos seus valores (Chatman, 1989), sendo que estes podem ser comparados diretamente e significativamente (Barley, Meyer, & Gash, 1988; Chatman, 1989, 1991; Schein, 1990 *cit in* Cable, 2005). Os valores não são apenas palavras, orientam e comandam o nosso comportamento

e afetam as nossas experiências diárias (Dolan e García, 2006). Tal como afirma Tamayo (2008), todo o grupo social produz valores, não existindo um grupo social sem cultura e sem valores. Com efeito, segundo o mesmo autor, os valores constituem a componente essencial da identidade organizacional e é através destes que a organização expressa metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado. “Os valores de uma empresa – aquilo em que se baseia, em que as suas pessoas acreditam – são cruciais para o seu sucesso competitivo” (Howard, 1990, p. 134 *cit in* McDonald & Gandz, 1992, p. 230).

No domínio individual, e de acordo com Posner, Kouzes e Schmidt (1985), os nossos valores englobam aquilo que é mais importante para nós. São os padrões mais profundos que influenciam quase todos os aspetos das nossas vidas: os nossos julgamentos morais, as nossas respostas aos outros, os nossos compromissos face a objetivos pessoais e organizacionais.

Podemos então definir um valor como sendo “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo oposto ou contrário de conduta ou estado de existência” (Rockeach, 1973, *cit in* Roe & Ester, 1999, p. 3). No que concerne à organização, os sistemas de valores fornecem uma justificação elaborada e generalizada tanto para comportamentos apropriados dos seus membros como para as atividades e funções do sistema (Chatman, 1989). Constituem, assim, a base da cultura de uma organização e referem-se a estados desejáveis ou comportamentos, transcendem situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e são ordenados pela sua importância relativa (Kreitner & Kinicki, 1998).

Segundo Dolan e García (2006), existem três conceitos da Psicologia Social intimamente relacionados com valores: crenças, normas e atitudes. Os valores podem ser geralmente compreendidos como as escolhas estratégicas que fazemos acerca do que é necessário para o alcance dos nossos objetivos. É importante reconhecer que estas escolhas, por sua vez, derivam de suposições básicas ou crenças acerca da natureza humana e do mundo que nos rodeia. Os valores desempenham um papel especial na formação de normas, pois informam-nos acerca do que acreditamos ser ético, benéfico, válido, competitivo, apropriado, agradável ou desejável. Uma atitude é consequência dos valores e normas que a precedem, e é uma tendência/ fator de avaliação, positiva ou negativa. Por exemplo, podemos ter uma atitude positiva perante um trabalho ou projeto em particular e dedicarmo-nos a ele entusiasticamente; tal conduta iria então representar a possibilidade de colocar em prática um certo valor (por exemplo, a criatividade), que por sua vez depende de certas crenças (por exemplo, “temos de ser criativos de forma a sobreviver ao nosso mercado”). De forma a modificar a conduta, melhor do que aspirar a mudar diretamente uma atitude específica, deveremos modificar os valores e crenças que lhe estão subjacentes (Dolan & García, 2006).

Os valores organizacionais possuem uma dupla função: definir a filosofia para o sucesso e o bem-estar organizacionais e fornecer identidade grupal e profissional aos seus membros (Tamayo, 2008). Os valores expressam os princípios fundamentais para obter o sucesso enquanto organização e enquanto grupo humano (*idem*). Estes têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. São determinantes na rotina diária da organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Segundo Deal e Kennedy (1988), os valores organizacionais podem influenciar fortemente o que as pessoas realmente fazem (*cit in* Tamayo, Mendes & Da Paz, 2000). Constituem formas de conhecer a realidade organizacional, sendo que este conhecimento pode ter sido adquirido coletivamente ou transmitido aos outros por algum dos membros da organização. Os valores organizacionais funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim (Feather, 1995 *cit in* Tamayo, 2008). A importância que uma organização atribui a determinados valores pode determinar a quantidade de esforço que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos.

Pode-se ainda considerar os valores organizacionais como elementos estruturantes da empresa, pois constituem os padrões coletivos aos quais se devem subordinar os valores pessoais dos membros organizacionais. No entanto, esta subordinação não significa a negação dos valores dos trabalhadores, mas antes uma orientação do comportamento organizacional a partir dos valores organizacionais. Por fim, entende-se que os valores organizacionais somente assumem o seu *status* de valores se forem compartilhados. Para orientar a vida da organização, os valores têm que ser aceites e conscientemente interiorizados pelos membros da organização (Tamayo, 2008). Com efeito, os trabalhadores têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização, sendo que essa percepção (certa ou errada) influencia o seu comportamento (Sego *et al*, 1997, *cit in* Tamayo, Mendes & da Paz, 2000). Todo o trabalhador é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detetar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece (Tamayo, Mendes & da Paz, 2000). Os processos de socialização, como vimos anteriormente, desempenham aqui um papel importante, ao fazer com que os valores individuais dos novos trabalhadores se alinhem com os valores organizacionais. Desta forma, os trabalhadores são mais capazes de se comprometer com a organização e é menos provável que a abandonem, assegurando que a empresa recebe melhores retornos dos investimentos de recrutamento, seleção e formação (Cable & Parsons, 2001). De facto, este alinhamento entre valores individuais e organizacionais leva-nos ao conceito de *person-organization fit*, explorado de seguida.

## 2.2. Person-Organization Fit

Existem geralmente na literatura três concepções diferentes de *fit*: o *person-environment fit*, o *person-organization fit* e o *person-job fit*. De acordo com Cable (1995), a teoria do *person-environment fit* é uma extensão direta da Psicologia Interaccional e sugere que as pessoas estão mais propensas a escolher ambientes que são compatíveis com os seus próprios valores, objetivos e personalidade. Por sua vez, o *person-organization fit* é uma extensão dos conceitos tanto da Psicologia Interaccional como do *person-environment fit* ao domínio do comportamento organizacional (Cable, 1995). Segundo Cable e DeRue (2002), o *person-organization fit* e o *person-job fit* distinguem-se no sentido em que o primeiro se refere à congruência entre os valores do trabalhador e a cultura organizacional, enquanto o *person-job fit* é entendido como a congruência entre as competências do trabalhador e as exigências da função.

No presente trabalho, e atendendo aos seus objetivos, focar-nos-emos na teoria *person-organization fit*. De acordo com Cable e DeRue (2002) o conceito de *fit* é familiar para a maioria das pessoas que trabalham no mundo das organizações. Quem procura trabalho escolhe as organizações com base na sua percepção de *fit*, assim como quem recruta guia a sua decisão de contratar de acordo com a percepção do *fit* do candidato. Segundo os mesmos autores, a percepção de *fit* dos trabalhadores afeta também as decisões de *turnover*. Por outro lado, os trabalhadores podem também experienciar *P-O fit* não porque escolheram uma organização que foi ao encontro dos seus valores na altura de escolher um emprego, mas porque as práticas de socialização organizacional afetaram os seus valores (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mortimer & Lorence, 1979 cit in Cable, 1995).

Passando então à sua operacionalização, o *person-organization fit* pode ser definido como “a congruência entre as normas e valores da organização e os valores individuais” (Chatman, 1989, p. 339). Também Kristoff (1996) operacionalizou o conceito, definindo-o como “a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando (a) pelo menos uma entidade fornece o que a outra precisa ou (b) as duas partilham características similares fundamentais ou (c) ambas” (p. 5).

De acordo com McDonald e Gandz (1992), as estratégias e táticas utilizadas para atingir a congruência entre valores são: 1) ações destinadas a recrutar e selecionar candidatos com valores congruentes; 2) ações designadas a socializar os trabalhadores para o conjunto de valores requeridos pela organização; 3) ações destinadas a alterar o conjunto de valores da organização, em resposta a mudanças percebidas no ambiente. Também Chatman (1989) afirma que os processos de seleção e socialização são vistos como os antecedentes do *person-organization fit*.



Ainda, segundo McDonald e Ganz (1992), o estabelecimento de ambientes de trabalho que manifestem valores fortemente partilhados é uma tentativa de atingir níveis mais profundos de integração indivíduo-organização e um melhor compromisso dos trabalhadores. Desta forma, podemos já constatar na literatura existente a assunção de que uma boa adaptação do indivíduo à organização em que trabalha tem as suas vantagens, e uma forma de analisar esta relação é através dos valores organizacionais e individuais.

Tal como referem Newton e Jimmieson (2009), existem ainda duas maneiras de operacionalizar o conceito de *fit*: o *fit* subjetivo e o *fit* objetivo. O primeiro mede diretamente a forma como os trabalhadores acreditam que as suas próprias características vão de encontro às da organização. Por outro lado, o *fit* objetivo compara as características do indivíduo com uma classificação independente da organização acerca dessas características. As perceções individuais de *fit* podem ser mais importantes do que medidas objetivas e indiretas. Se um indivíduo acredita que partilha ou não valores similares, isto poderá ser o suficiente para influenciar as suas respostas comportamentais e afetivas. Segundo Kristoff-Brown e Jansen (2007), o *fit* apenas tem impacto se essa pessoa percebe que o *fit* existe. Assim, a tradição tem sido a de focar no *fit* subjetivo em detrimento do *fit* objetivo. Com efeito, uma das finalidades deste trabalho é analisar a perceção de *fit* subjetivo com os valores organizacionais, captando em que medida o indivíduo percebe que os seus valores e os da organização são similares.

Tal como afirmam Meglino e Ravlin (1998), a congruência entre valores individuais e organizacionais é uma questão complexa que tem vindo a ser operacionalizada de formas variadas. Um dos métodos menos complexos consiste em simplesmente questionar os colaboradores sobre em que medida os seus valores são similares aos da organização à qual pertencem. De facto, existem vários estudos que têm avaliado a perceção de *person-organization fit*, solicitando aos sujeitos que avaliem o *fit* entre eles próprios e a organização. Por exemplo, Cable e Judge (1996), num estudo que pretendia investigar as perceções de *person-organization fit* em 96 indivíduos, colocaram a questão “em que medida sente que os seus valores se adaptam a esta organização e aos restantes trabalhadores atuais?”. Também Lauver e Kristof-Brown (2001) realizaram um estudo que pretendia distinguir entre as perceções de *person-job fit* e *person-organization fit* numa amostra de 231 trabalhadores de uma empresa de transportes, tendo usado um questionário para avaliar o *person-organization fit* com os seguintes itens: “Os meus valores vão de encontro aos valores desta organização”; “sou capaz de manter os meus valores nesta organização” e “os meus valores impedem-me de me adaptar a esta organização porque são diferentes dos valores organizacionais”.

Relativamente às consequências de um fraco *person-organization fit*, podem ser consideradas as seguintes: os valores da pessoa podem alterar-se e tornar-se mais similares aos valores da

organização; os valores organizacionais podem modificar-se, aproximando-se dos das pessoas; ou a pessoa pode abandonar a organização. Por sua vez, altos níveis de *person-organization fit* beneficiam as pessoas e as organizações. Aumentam a probabilidade de ocorrência de comportamentos extra-papéis e fazem com que os indivíduos se sintam mais confortáveis e competentes em organizações com valores similares (Morse, 1975; Swan, 1983 *cit in* Chatman, 1989, p. 343). Segundo Dolan (2011), uma congruência de valores pode levar a consequências valiosas tanto para a organização como para o indivíduo, entre as quais se destacam a satisfação no trabalho, identificação e compromisso organizacional, desejo de permanência, melhores níveis de desempenho e redução de conflitos.

### **2.3. Conflito entre valores individuais e organizacionais**

No que diz respeito ao conflito entre valores individuais e organizacionais, não existe na literatura uma conceptualização bem definida do tema, tal como existe para o *person-organization fit* e para a congruência entre valores individuais e organizacionais (como uma forma de operacionalizar o primeiro). De facto, quando os autores se referem ao conflito, este é frequentemente definido como o oposto da congruência entre valores individuais e organizacionais.

De um modo geral, considera-se que existe conflito quando as pessoas têm ideias opostas sobre o que é importante, assim como respostas antagónicas para algo que exige uma resolução (Fitzpatrick, 2007). Segundo Jehn e Mannix (*cit in* Fitzpatrick, 2007), um alto consenso de valores beneficia grupos de trabalho, ao reduzir o conflito e aumentar o desempenho, o que mostra a relação estabelecida de que quanto maior acordo existe entre valores então menor será o conflito. Liedtka (1989) considera que o conflito surge quando os indivíduos têm dúvidas sobre se os valores organizacionais são consistentes com os seus valores individuais. No entanto, Fitzpatrick (2007) afirma que por vezes os valores dos trabalhadores não estão apenas desalinhados com os da organização, mas são também incompatíveis, o que resulta em conflito. De facto, esta perspectiva já permite assumir que uma falta de *person-organization fit* não significará, necessariamente, a percepção de conflito entre valores individuais e organizacionais, a não ser que sejam valores incompatíveis.

Bouckennooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden (2005) realizaram um estudo que pretendia investigar as relações entre o stress e o conflito de valores, perante uma amostra de 400 trabalhadores de várias empresas na Bélgica. O conflito entre valores individuais e organizacionais foi medido através de uma escala de 3 itens: “Os meus valores pessoais por vezes entram em conflito com os valores do meu trabalho ou função”; “Os meus valores pessoais por vezes entram em conflito com os valores organizacionais” e “Eu devo comprometer os meus

valores no trabalho”. De acordo com os autores, foi importante medir diretamente o conflito entre valores individuais e organizacionais porque as pessoas diferem na sua percepção do conflito de valores resultante do desvio existente entre valores individuais e organizacionais. Para além disso, e reforçando o que foi referido no início deste sub-capítulo, os autores acabam por se referir ao conflito de valores como sendo semelhante a uma incongruência.

Concluímos, desta forma, a existência de uma pouca clareza na definição do conceito de conflito. Pensamos, também, que um fraco *person-organization fit* ou baixo nível de congruência entre valores individuais e organizacionais não significará, necessariamente, a existência de um conflito. Isto porque o indivíduo pode sentir que existe uma fraca correspondência entre os seus valores e os da organização, mas isso não significará obrigatoriamente que percecione um conflito. Esta ideia de que estes conceitos não são termos antagónicos foi já partilhada também por Talbott e Billsberry (2011), mas será necessário um maior debruce sobre esta questão de forma a esclarecer o que significa realmente o conflito de valores<sup>1</sup>.

### **3. Articulação entre valores individuais e organizacionais e a sua relação com o stress ocupacional**

Tal como afirmam Bouckennooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden (2005), há uma escassez de pesquisas que se debrucem sobre o efeito dos valores no stress ocupacional, apesar de este ser um tema que se reveste de um imenso interesse. Com efeito, de acordo com os mesmos autores, os valores contêm uma componente motivacional e podem constituir uma fonte de energia positiva para lidar com o stress. Também Fitzpatrick (2007) considera que um alinhamento de valores é necessário para uma colaboração eficaz, e pode ser considerado uma abordagem proactiva para gerir o conflito nas organizações.

De facto, uma congruência entre valores individuais e organizacionais tem consequências positivas pois, de acordo com Edwards e Cable (2009), quando os trabalhadores possuem valores que vão de encontro aos valores da organização em que trabalham, então estão satisfeitos com o seu trabalho, identificam-se com a organização e procuram manter o emprego. Estas consequências positivas da congruência de valores são relevantes tanto para os trabalhadores como para as organizações, na medida em que permitem aos trabalhadores obter satisfação dos seus papéis organizacionais, ajudam as organizações a minimizar os custos de *turnover* e promovem comportamentos extra-papel relacionados com atitudes positivas.

Com efeito, e segundo Tamayo (2008), na base do bem-estar ou do mal-estar organizacional está a semelhança ou a discrepância entre as características da pessoa e o ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> O desenvolvimento neste estudo da escala de conflito de valores e o seu estudo psicométrico podem ser considerados como um contributo para a definição operacional deste construto.

Quanto maior a incongruência entre o que o trabalhador espera alcançar no trabalho e o que realmente obtém, maior é a probabilidade de experienciar stress. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades e pelos seus valores (Tamayo, 2008). Também de acordo com Bouckennooghe, Buelens, Fontaine & Vanderheyden (2005), a aplicação da teoria *person-organization fit* no contexto dos valores é relevante no que diz respeito à congruência dos valores. As pessoas são mais capazes de experienciar um bem-estar quando enaltecem os mesmos valores que prevalecem no seu ambiente e quando estão num ambiente que lhes permite atingir os objetivos para os quais os seus valores estão dirigidos. Uma congruência entre os valores do indivíduo e o seu ambiente promove bem-estar, independentemente dos valores específicos a que as pessoas dão importância (Bouckennooghe, Buelens, Fontaine & Vanderheyden, 2005). Com efeito, e de acordo com Lovelace e Rosen (1996), as perceções de *person-organization fit* são importantes preditores da satisfação no trabalho, stress e intenções de abandono nas organizações.

Tal como afirma Posner (2010), a congruência de valores foca-se na similaridade entre os valores da organização (ou do grupo de trabalho) e os dos membros individuais e requer uma apreciação no nível de concordância ou consistência entre valores individuais e organizacionais e/ou em que medida os indivíduos acreditam que foram obrigados a comprometer os seus valores individuais de modo a ir de encontro a exigências ou expectativas organizacionais. Quando existem diferenças entre estas duas arenas de valores, serão desenvolvidas atitudes que suprimem a motivação, prejudicam o desempenho e resultam em maiores níveis de insatisfação, *turnover* e stress. Consequentemente, é do maior interesse de indivíduos e organizações atrair e reter trabalhadores com valores que são semelhantes, e isto é ainda mais verdadeiro para aqueles que desempenham posições de gestão.

Alguns estudos examinaram o impacto da congruência de valores no bem-estar e concluíram que a congruência de valores leva a uma maior satisfação no trabalho, maior satisfação a nível familiar, redução do stress, maior bem-estar emocional e menos sintomas psicossomáticos (*e.g.* Burke, 2001; Joiner, 2001; Meglino, Ravin & Adkins, 1989 *cit in* Bouckennooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden, 2005).

Newton e Jimmieson (2009) realizaram um estudo com uma amostra de 256 trabalhadores de três organizações diferentes, que previa que as perceções de *fit subjetivo* face aos valores e objetivos organizacionais iriam minimizar os efeitos negativos de *stressores* nos trabalhadores, tendo este resultado sido confirmado. Já Bocchino, Hartman e Foley (2003) estudaram a relação entre a congruência pessoa-organização e a violação do contrato psicológico e sintomas de stress ocupacional numa amostra de 98 trabalhadores de uma organização internacional. Concluíram que a congruência entre os valores individuais e organizacionais estava negativamente relacionada

com o stress ocupacional. Por sua vez, os resultados de um estudo realizado por Posner (2010), numa amostra de 722 gestores dos Estados Unidos que eram membros da *American Management Association*, indicaram que os gestores com uma maior congruência de valores expressavam níveis mais baixos de stress ocupacional e ansiedade no trabalho.

Também um estudo realizado por Lovelace e Rosen (1996) com uma amostra de 363 gestores, que diferiam quanto à sua nacionalidade (Africanos, Americanos e Hispânicos), demonstrou que o *person-organization fit* estava positivamente associado com a satisfação no trabalho e negativamente associado com o stress percebido e intenções de abandono. De acordo com estes autores, quando os trabalhadores põem em causa o *fit* organizacional, experienciam maior stress. Ainda, Bouckenooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden (2005) concluíram que o conflito entre valores individuais e organizacionais aumentava a probabilidade de experienciar mais stress ocupacional. No entanto, para além destas investigações, e apesar dos vários estudos que têm sido realizados no âmbito do stress ocupacional ou no da articulação entre valores, poucos são os que se têm focado na relação entre ambos. Se partilharmos da perspectiva de Dolan de que é indubitável que “um prolongado estado de incongruência de valores leva ao stress, e o stress é uma condição que debilita o corpo e a alma” (Dolan, 2011, p. 135), facilmente compreendemos a importância e pertinência do desenvolvimento de estudos que relacionem estas temáticas.

## **CAPÍTULO II. ESTUDO EMPÍRICO**

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito de um projeto mais vasto, em desenvolvimento no Grupo de Investigação “Organizações: gestão, processos e mudança” do Centro de Psicologia da Universidade do Porto, liderado pela Professora Filomena Jordão. O projeto global, cujo objetivo é estudar a relação entre os valores e o stress ocupacional, integra, para além deste estudo, o projeto de doutoramento sobre “A gestão de valores organizacionais como meio para a criação de mecanismos para lidar com o stress ocupacional”, a desenvolver por Valentina Ramos.

## **1. Objetivos e questões de investigação**

Com esta investigação pretendemos explorar a relação entre o stress ocupacional e a articulação entre os valores individuais e organizacionais, tal como percebida pelos trabalhadores de uma organização. Mais especificamente, procuramos: 1) avaliar o grau de stress ocupacional percebido; 2) verificar a existência de um reconhecimento dos valores organizacionais; 3) verificar a existência de uma perceção de *Person-Organization fit*; 4) verificar a existência de uma perceção de conflito entre valores individuais e organizacionais; 5) avaliar a relação entre o grau de stress ocupacional e a articulação entre a pessoa e a organização. Deste modo, as questões que orientam a nossa investigação são as seguintes: QI 1) qual o grau de stress ocupacional percebido? QI 2) Existe um reconhecimento dos valores organizacionais? QI 3) Existe *person-organization fit*? QI 4) Existe conflito entre valores individuais e organizacionais? QI 5) Qual a relação entre o stress ocupacional e a articulação entre a pessoa e a organização?

## **2. Método**

O estudo realizado baseia-se numa metodologia quantitativa, não experimental, transversal e correlacional (Sampieri, Collado & Lúcio, 2006). A sua realização foi concretizada em duas fases: a) numa fase preliminar, construímos e submetemos a testes psicométricos um inventário de 3 escalas para medir o *reconhecimento de valores organizacionais*, o *Person-Organization fit* e o *conflito entre valores individuais e organizacionais* – Inventário Articulação Pessoa-Organização (APO); b) posteriormente, procedemos ao estudo da articulação entre os valores individuais e organizacionais e a sua relação com a perceção de stress ocupacional.

### *2.1. Fase preliminar – Desenvolvimento e estudo psicométrico do Inventário APO<sup>1</sup>*

#### 2.1.1) Construção do Inventário

##### *Construção dos itens*

Segundo Hinkins (1998), “a primeira fase do desenvolvimento de uma escala consiste na criação de itens para medir o construto em questão” (p. 105). Com efeito, com base na pesquisa

---

<sup>1</sup> O desenvolvimento e estudo psicométrico do Inventário foi realizado também no âmbito de uma Bolsa de Integração na Investigação (BII) financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), e com a colaboração de Ramos, V.

bibliográfica efetuada, definimos inicialmente um inventário com 19 itens, sendo que 4 eram baseados em escalas de outros autores. Mais especificamente, 2 itens foram traduzidos da escala de conflito de valores de Bouckennooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden (2005) - “Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertenço”; e “Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertenço” – e 2 itens foram traduzidos da escala de *fit* percebido de Cable e DeRue (2002) – “As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertenço valoriza” e “Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertenço”. Os restantes 15 itens foram por nós elaborados, tendo em consideração a revisão da literatura e as nossas questões de investigação. No final, os itens foram agrupados em 3 domínios diferentes: 1) Reconhecimento dos valores organizacionais; 2) *P-O fit* e 3) Conflito entre valores individuais e organizacionais.

O reconhecimento dos valores organizacionais foi introduzido numa ótica de “variável de controlo”, já que o método utilizado e que consiste em pedir aos respondentes para avaliarem em que medida os seus valores vão de encontro aos da organização implica a realização de várias assunções implícitas que podem não ser verdade. Especificamente, presume que o respondente sabe o que são os valores, sabe quais são os valores relevantes, conhece os seus próprios valores, conhece os valores do outro e é capaz de comparar este conjunto de valores para produzir uma avaliação global da sua similaridade (Meglino & Ravlin, 1998). A escala de reconhecimento dos valores organizacionais serve, então, para nos certificarmos que os trabalhadores têm a perceção da existência de um trabalho desenvolvido na organização relativamente aos valores. Também Posner (2010) mediu, para além da congruência entre valores individuais e organizacionais, a clareza acerca dos valores organizacionais, onde questionou os respondentes sobre em que medida achavam claros os valores organizacionais, assim como os valores dos seus superiores, colegas e subordinados.

#### *Análise da compreensibilidade dos itens*

Numa primeira fase, o inventário com os 19 itens (cf Anexo A) foi apresentado ao Grupo de Investigação “Organizações: gestão, processos e mudança” do Centro de Psicologia da Universidade do Porto, com o objetivo de discutir a sua compreensão. Para este efeito, foi distribuída em papel uma versão do inventário que continha, para além dos itens, uma tabela constituída por 3 colunas, em que cada uma representava os domínios que pretendíamos medir. O objetivo era discutir a compreensibilidade do inventário, sendo que foi solicitado a cada membro do grupo que respondesse aos itens e posteriormente os classificasse num dos 3 domínios. Pedimos, também, para classificarem os itens face à sua compreensão (0=nada compreensível; 4=muito compreensível). No final, foram ainda colocadas quatro questões: 1) “Todos os itens são



compreensíveis? Se não, indicar os que não são e porquê”; 2) “A ordem das questões é aceitável ou considera que algumas questões poderão influenciar as respostas às questões seguintes? Neste caso, indique a ordem pela qual colocaria os itens”; 3) “Considerando o objetivo do questionário, considera o conjunto de itens adequado? Se não, indique os itens que retiraria e escreva os que acrescentava (indicando o domínio, dos considerados, que considera estar relacionado com o item)”; 4) “Considera a escala de resposta adequada? Se não, indique o que mudava” e 5) Outras sugestões.

Como resultado desta apresentação ao grupo, 9 itens foram alterados em termos linguísticos, a escala de resposta passou de 5 valores para 7 (de forma a permitir uma maior diferenciação nas respostas) e o nome do domínio “identificação com os valores” foi modificado para “reconhecimento dos valores organizacionais”. Com efeito, inicialmente este domínio tinha sido designado por “identificação dos valores”, mas percebemos que o que estávamos a querer medir estava mais relacionado com o reconhecimento da existência dos valores e não necessariamente com a sua identificação.

Seguidamente, decidimos enviar o inventário, agora reformulado (cf Anexo B) a uma equipa de investigadores da Universidade de Coimbra, mais precisamente a 5 membros pertencentes ao Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão (NEFOG). O inventário foi enviado por e-mail, sendo que, após ser requerido o seu preenchimento, foi novamente sugerida uma avaliação do mesmo, segundo os mesmos critérios utilizados na reunião do Grupo de Investigação, anteriormente referidos. O *feedback* que recebemos, por parte de 3 membros, foi bastante positivo, tendo sido alterada apenas parte da construção frásica de um item.

Este processo de certificação do nosso inventário junto de especialistas da área assemelha-se, segundo Hinkin (1998) a uma avaliação da validade de conteúdo. De acordo com o autor, apesar de não se garantir que foi obtida uma validade de conteúdo, obtém-se evidência de uma “adequabilidade de conteúdo”, já que os itens que restam no final desta etapa devem representar uma medida razoável do construto em questão.

Segundo Ghiglione e Matalon (1993), quando uma primeira versão do questionário fica redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem são provisoriamente fixadas, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efetivamente aos problemas colocados pelo investigador – processo que realizamos a seguir, com a aplicação do Inventário a uma amostra representativa da população, tendo em vista examinar as suas propriedades psicométricas.

### 2.1.2) Estudo psicométrico do Inventário

#### *Amostra*

Foi recolhida uma amostra de 102 sujeitos, cuja caracterização está presente no Quadro 1. Destes sujeitos, 39 são do sexo masculino e 63 do sexo feminino, sendo que 85 indivíduos possuem como habilitações literárias a licenciatura e o mestrado, 14 possuem habilitações inferiores à licenciatura, e 3 possuem doutoramento. Relativamente às organizações de pertença, 49 trabalham em organizações públicas e 53 trabalham em organizações privadas. No que concerne aos anos de trabalho na organização a que pertencem, 31 trabalham há menos de 4 anos, 32 trabalham há entre 4 anos ou 10 anos e 39 trabalham há mais de 10 anos. Por sua vez, as organizações de pertença são maioritariamente de grande dimensão, no que concerne ao número de trabalhadores que empregam (29 organizações de pequena dimensão, 29 organizações de média dimensão e 44 organizações de grande dimensão), assim como são não-familiares na sua maioria (87 não-familiares e 15 familiares). Quanto ao setor das organizações, 14 sujeitos trabalhavam em organizações do setor primário, 13 em organizações do setor secundário e 75 em organizações do setor terciário.

**Quadro 1.** Amostra fase preliminar

Sexo	Masculino	<i>n</i> 39	Forma legal da organização	Pública	<i>n</i> 49
	Feminino	63		Privada	53
	Total	102		Total	102
Idade (anos)	20-30	31	Antiguidade da organização (anos)	<10	25
	31-40	27		10 – 50	60
	41-50	30		>50	17
	>51	14		Total	102
	Total	102	Tamanho da organização	Pequena	29
Habilitações literárias	< Lic.	14		Média	29
	Lic.	50		Grande	44
	Mest.	35		Total	102
	Dout.	3	Tipo de Organização	Familiar	15
Anos de trabalho na organização	Total	102		Não Familiar	87
	<4	31		Total	102
	4-10	32		Primário	14
	>10	39	Setor da Organização	Secundário	13
Anos de trabalho (total)	Total	102		Terciário	75
	<4	10		Total	102
	4-10	25			
	>10	39			
	Total	102			

### *Instrumento*

O inventário, construído na fase anterior, ficou constituído por 3 escalas, num total de 19 itens que pretendiam avaliar 3 domínios: o *reconhecimento dos valores organizacionais*, o *person-organization fit* e o *conflito entre valores individuais e organizacionais*. Os sujeitos deveriam responder numa escala de resposta tipo *Likert* de 7 pontos, (0 = *Discordo totalmente*; 6 = *Concordo totalmente*). O inventário continha ainda uma secção destinada à obtenção de dados sociodemográficos dos sujeitos e da sua situação profissional: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, profissão, forma legal da organização em que trabalham, setor (primário, secundário e terciário), origem (familiar e não familiar), antiguidade, tamanho (pequena, média, grande), tempo de trabalho dos sujeitos na organização atual e desde o primeiro emprego (cf Anexo C).

### *Procedimento*

O inventário foi disponibilizado *online*, através do recurso à ferramenta *Google Docs*, e o *link* de acesso foi sendo divulgado pelos contactos mais próximos dos investigadores, pedindo para que cada um realizasse o seu reencaminhamento, constituindo-se assim num método de amostragem denominado “bola de neve” (Atkinson & Flint, 2001). Estabelecemos como condição de participação que o respondente estivesse atualmente a trabalhar para participar, sendo que no cabeçalho do questionário era pedido aos sujeitos para basearem as respostas “na sua experiência profissional”. Posteriormente, esta informação poderia ser controlada através dos dados sociodemográficos. O inventário esteve disponível *online* durante 64 dias.

### *Análise dos dados*

Os dados recolhidos foram analisados com o propósito de averiguar a validade das escalas e a sua qualidade psicométrica. Procedemos a uma análise fatorial exploratória<sup>2</sup> (método das componentes principais com rotação Varimax) para definir a estrutura subjacente ao inventário a fim de o refinar, reduzindo o número de itens ao necessário. Para aferir a consistência interna dos itens extraídos, foram também calculados os valores *alpha* de Cronbach.

### *Resultados*

Uma primeira análise fatorial (cf Anexo D) indicou uma distribuição em três componentes principais, que explicam 70,64% da variância total, com valores adequados<sup>3</sup> (Pestana & Gageiro, 1998) tanto no teste de esfericidade de Bartlett como no índice KMO. Esta análise resultou na

---

<sup>2</sup> De acordo com Hill e Hill (2005), “quando o investigador quer analisar  $k$  variáveis ( $k > 15$ ) por meio de análise fatorial, o tamanho mínimo da amostra deve ser  $N = 5k$ ” (p. 58). Deste modo, tendo em conta que  $k = 19$ , o tamanho mínimo para a nossa amostra seria 95 sujeitos, sendo que ao termos uma amostra de 102 indivíduos cumprimos este critério.

<sup>3</sup>  $KMO = 0.909$ ; teste de esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 1,540.184$ ;  $p < .001$ .

eliminação de 2 itens por apresentarem múltiplas saturações fatoriais<sup>4</sup>. Foi também eliminado o item “Sei quais são os valores e cultura da organização a que pertenço”, já que considerávamos estar integrado no *reconhecimento dos valores organizacionais* e apresentou valores altos de saturação relativamente ao *P-O fit*. Não conseguimos encontrar uma explicação para este facto, visto que as nossas bases teóricas indicam que este item espelha um reconhecimento de valores e não um ajuste entre o indivíduo e a organização, pelo que optamos por nos basear na teoria e evitar potenciais problemas de validade de conteúdo. Um item (“A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia”), foi ainda integrado num domínio diferente do que havia sido inicialmente considerado, pois tinha sido integrado por nós no *reconhecimento dos valores organizacionais* e a análise fatorial veio demonstrar uma saturação mais alta em *P-O fit*, sendo que aceitamos este resultado.

Após estas modificações, procedemos a uma nova análise fatorial, que agrupou novamente os itens em 3 componentes principais, que explicam 71,92% da variância total, com valores<sup>5</sup> adequados (Pestana & Gageiro, 1998) no teste de esfericidade de Bartlett e no índice KMO. No Quadro 2 apresentamos esta análise fatorial final para os 16 itens. Ficámos com um Inventário validado para a população Portuguesa, que optámos por designar por Articulação Pessoa-Organização (APO) e que possibilita medir 3 dimensões diferentes: o reconhecimento dos valores organizacionais ( $\alpha = .90$ ) (itens 2, 6, 9 e 10), o *P-O fit* ( $\alpha = .91$ ) (itens 1, 5, 7, 12, 14, 15) e o conflito entre valores individuais e organizacionais ( $\alpha = .89$ ) (itens 3, 4, 8, 11, 13 e 16).

## ***2.2. Estudo da articulação entre os valores individuais e organizacionais e a sua relação com a percepção de stress ocupacional***

### ***2.2.1. Amostra***

O nosso estudo foi realizado numa organização do Porto, tendo a nossa amostra sido constituída por 801 sujeitos<sup>6</sup> dessa mesma empresa (cf Quadro 3): 26% são gestores de topo, 34% são gestores intermédios e 40% são não gestores; 52% são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino. Relativamente à idade, 23% têm menos de 34 anos; 29% têm entre 35 e 39 anos; 25% têm entre 40 e 44 anos e 23% têm mais de 44 anos. Por fim, no que diz respeito ao tempo de trabalho na organização, 26% trabalham há dez anos ou menos, 30% já trabalham há entre 11 a 15 anos, 22% trabalham há entre 16 a 19 anos e, por fim, 23% tinham 20 anos ou mais de trabalho na organização.

---

<sup>4</sup> Por terem saturações equivalentes em 2 ou mais componentes, foram eliminados os itens: “os objetivos da minha organização estão em consonância com os meus objetivos pessoais” (1) .493, (2) -.497 e (3) .455; “na organização a que pertenço considero que os valores e a cultura estão explicitamente definidos” (1) .624 e (3) .557.

<sup>5</sup>  $KMO = 0.898$ ; teste de esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 1,180.156$ ;  $p < .001$

<sup>6</sup> Inicialmente a nossa amostra era de 1094 sujeitos (206 gestores de topo, 567 gestores intermédios e 321 não gestores) mas, de forma a ter uma distribuição equivalente dos sujeitos por função, eliminámos aleatoriamente 293 gestores intermédios

## Quadro 2. Análise Fatorial Final

	Componentes			Com
	(1) POF	(2) CON	(3) REC	
Se os valores da organização a que pertenço fossem contraditórios aos existentes atualmente, dificilmente me identificaria com eles (7)	.81			.73
Revejo-me nos valores da organização a que pertenço (5)	.77			.76
Identifico-me com os valores da organização a que pertenço (1)	.76			.62
Os meus valores pessoais coincidem com os valores da organização a que pertenço (14)	.72			.74
A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia (15)	.72			.77
As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertenço valoriza (12)	.64			.83
Tenho de esquecer os meus princípios para poder cumprir com o que a organização a que pertenço espera de mim (13)		.84		.73
Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar (8)		.78		.61
Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertenço (4)		.75		.83
No que diz respeito aos valores do meu trabalho/ função, considero que estes entram em conflito com os meus valores pessoais (3)		.70		.71
Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertenço (16)		.70		.65
Os comportamentos que a organização a que pertenço valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais (11)		.66		.65
As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores da organização (9)			.89	.83
As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores da organização (6)			.86	.66
As pessoas externas à organização a que pertenço conhecem-na pelos seus valores (10)			.78	.70
Na organização a que pertenço considero que os comportamentos das pessoas traduzem os valores organizacionais (2)			.75	.71
Variância explicada (%) = 71,9	26,5	23,6	21,8	
Alpha de Cronbach <sup>7</sup>	.91	.89	.90	
Método de extração de fatores: análise de componentes principais				
Método de rotação: Varimax				

Nota: POF, “*person-organization fit*”; CON, “conflito entre valores individuais e organizacionais”; REC, “reconhecimento dos valores organizacionais”

<sup>7</sup> Alpha de Cronbach do Inventário = .61, considerado por Hinkins (1998) um valor relativamente baixo, o que sugere uma maior potencialidade se as escalas forem usadas independentemente.

### Quadro 3. Amostra

		<i>n</i>	%
Sexo	Masculino	384	47,9
	Feminino	417	52,1
	Total	801	
Função	Gestor de Topo	206	25,7
	Gestor Intermédio	274	34,2
	Não Gestor	321	40,1
	Total	801	
Idade	≤34 anos	183	22,8
	35 a 39anos	234	29,2
	40 a 44 anos	199	24,8
	≥ 45 anos	185	23,1
	Total	801	
Tempo na Organização	≤10 anos	203	25,3
	11 a 15 anos	239	29,8
	16 a 19 anos	173	21,6
	≥ 20 anos	186	23,2
	Total	801	

#### 2.2.2. Instrumento

Tal como referido no início deste segundo capítulo, esta dissertação foi desenvolvida no âmbito de um projeto mais global, pelo que, de forma a rentabilizarmos recursos, o instrumento aqui utilizado serviu simultaneamente os objetivos do nosso trabalho e os do projeto de doutoramento. No entanto, para a elaboração da presente Dissertação foram utilizados os dados de apenas uma parte deste instrumento, como será seguidamente explicado.

Este instrumento, denominado por “Inventário sobre stress ocupacional e valores organizacionais” tem 5 partes (cf Anexo E). Uma primeira parte é constituída por uma pergunta geral, elaborada por nós, que pretende avaliar a perceção de stress ocupacional (“Em que grau se sente stressado devido ao seu trabalho?”), com uma escala de resposta de 5 valores (0 = *Nulo*; 4 = *Muito forte*). É também constituído por 3 escalas: 1) uma escala “Brief-Cope” que pretende medir as estratégias para lidar com o stress, validada para a população portuguesa (Ribeiro, J. & Rodrigues, A., 2004); 2) uma escala de Fontes de pressão no emprego, que é parte integrante do *Occupational Stress Indicator* e foi também validada para a população portuguesa (Cunha, Cooper, Moura, Reis & Fernandes, 1992) e 3) o inventário APO construído na fase preliminar deste estudo para avaliar a articulação entre valores individuais e organizacionais. Finalmente, o instrumento é constituído por uma quinta parte que pretende obter informação sobre os dados sociodemográficos e os dados relacionados com o emprego dos sujeitos: sexo, idade, estado civil, função que desempenham na empresa, setor, tempo que decorreu desde que entraram na organização e desde que iniciaram o primeiro emprego.

Tendo em conta os nossos objetivos, foram utilizados para este estudo, para além dos dados sociodemográficos e profissionais, os resultados obtidos na questão inicial sobre o stress ocupacional e no inventário APO.

### 2.2.3. *Procedimento*

Obtida autorização superior para a realização do estudo, e após contacto inicial com os responsáveis do departamento de Recursos Humanos da organização, ficou definido que o processo de recolha de dados seria feito através da disponibilização *online* do inventário. Assim, recorremos novamente à ferramenta *Google Docs* para inserir o Inventário, sendo que o *link* para o preenchimento do mesmo foi inserido no corpo de um e-mail enviado para os colaboradores da organização, convidando-os a participar no estudo (Anexo F). Este e-mail foi enviado após a disponibilização, por parte da organização, de uma lista de endereços eletrónicos de 3000<sup>8</sup> potenciais colaboradores, os quais foram previamente informados via e-mail por parte da organização sobre a participação no nosso estudo. O inventário esteve disponível para resposta durante 3 semanas.

### 2.2.4. *Técnicas de análise de dados*

Na análise dos dados utilizámos testes de comparação de médias e análises de variância (ANOVA e *t-test*) e ainda análises de correlações e regressões.

## 3. **Apresentação dos resultados**

Nos resultados reportados abaixo iremos analisar os efeitos das variáveis sexo, idade, função e tempo de trabalho na organização nas realidades avaliadas em cada questão de investigação. Serão descritas as ANOVA's relevantes em cada caso e os resultados significativos dos testes *post hoc* (LSD). Quando não forem reportados efeitos de interação entre os fatores é porque estes não foram significativos.

### *Q1 1) Qual o grau de stress ocupacional percebido?*

Efetuámos um teste *t* para uma amostra, no sentido de verificar se a avaliação do item era significativamente diferente do ponto médio da escala (=2). Os resultados indicam que os trabalhadores da organização percecionam stress ocupacional num grau compreendido entre moderado e forte,  $t(800) = 27.83, p < .001 (M = 2.72, DP = 0.73)$ .

Através da ANOVA verificámos o efeito de interação entre o sexo e função dos sujeitos. Decompondo a interação pelo *sexo*, encontram-se diferenças apenas para os participantes do sexo feminino ( $F 2, 414 = 4.54, p = .011$ ), não para os do sexo masculino ( $F 2, 381 < 1$ ). Conforme o

---

<sup>8</sup> Taxa de adesão = 36,47%

quadro 4, as mulheres não gestoras percebem menos stress do que as mulheres gestoras intermédias (2.65 vs. 2.87,  $p = .007$ ) e gestoras de topo (2.65 vs. 2.88,  $p = .033$ ). Não existem diferenças significativas entre as mulheres gestoras intermédias e gestoras de topo (2.87 vs. 2.88,  $ns$ ). Decompondo a interação pela *profissão* dos sujeitos, existem diferenças significativas entre homens e mulheres apenas no grupo dos gestores intermédios ( $F 1, 272 = 7.39$ ,  $p = .007$ )<sup>9</sup>. Com efeito, as mulheres gestoras intermédias percebem mais stress do que os homens gestores intermédios (respetivamente, 2.87 vs. 2.63,  $p = .007$ ).

**Quadro 4.** Perceção de stress ocupacional em função da profissão e sexo

		Sexo Feminino	Sexo Masculino
Gestor de Topo	<i>M</i>	2.88	2.67
	( <i>DP</i> )	(0.76)	(0.75)
Gestor Intermédio	<i>M</i>	2.87	2.63
	( <i>DP</i> )	(0.75)	(0.73)
Não Gestor	<i>M</i>	2.65	2.72
	( <i>DP</i> )	(0.73)	(0.65)

Conforme o quadro 5, no que diz respeito ao *tempo de trabalho na organização*, existem também diferenças significativas ( $F 3, 797 = 2.76$ ,  $p = .042$ ). Os sujeitos que trabalham há entre 10 a 15 anos na organização percebem mais stress do que aqueles que trabalham há menos de 10 anos (2.83 vs. 2.69,  $p = .041$ ) e do que os que trabalham há entre 16 a 19 anos (2.83 vs. 2.67,  $p = .026$ ) e há mais de 19 anos (2.83 vs. 2.66,  $p = .014$ ).

**Quadro 5.** Perceção de stress ocupacional em função do tempo de trabalho na organização

<10 anos	<i>M</i>	2.69
	( <i>DP</i> )	(0.72)
10 – 15 anos	<i>M</i>	2.83
	( <i>DP</i> )	(0.68)
16 – 19 anos	<i>M</i>	2.67
	( <i>DP</i> )	(0.77)
>19 anos	<i>M</i>	2.66
	( <i>DP</i> )	(0.75)

Através de outra ANOVA verificámos ainda a existência de um efeito de interação entre a idade e a função dos sujeitos ( $F 6, 789 = 2.38$ ,  $p = .028$ ). Decompondo esta interação pela *idade*, existem apenas diferenças significativas na faixa etária dos 35 aos 39 anos ( $F 2, 231 = 4.02$ ,  $p = .019$ ) e  $\geq 45$  anos ( $F 2, 182 = 3.92$ ,  $p = .021$ )<sup>10</sup>. Conforme quadro 6, entre os 35 e os 39 anos os gestores intermédios referem perceber mais stress do que os não gestores (2.96 vs. 2.67,  $p = .006$ ). Nos sujeitos com idade  $\geq 45$  anos, os gestores de topo percebem mais stress do que os

<sup>9</sup> Maior efeito restante,  $F (1, 204) = 3.45$ ,  $ns$

<sup>10</sup> Maior efeito restante,  $F (2, 196) < 1$



gestores intermédios (2.85 vs. 2.55,  $p = .013$ ) e do que os não gestores (2.85 vs. 2.50,  $p = .024$ ). Decompondo a interação pela *profissão*, verifica-se a existência de diferenças significativas apenas no grupo dos gestores intermédios ( $F 3, 270 = 4.60$ ,  $p < .004$ )<sup>11</sup>. Com efeito, os gestores intermédios que têm entre 35 a 39 anos percebem mais stress do que os gestores intermédios com idade  $\geq 45$  anos (2.96 vs. 2.55,  $p < .001$ ).

**Quadro 6.** Perceção de stress ocupacional em função da profissão e idade

		$\leq 34$ anos	35 – 39 anos	40 – 44 anos	$\geq 45$ anos
Gestor de Topo	<i>M</i>	2.72	2.75	2.60	2.85
	( <i>DP</i> )	(0.89)	(0.77)	(0.68)	(0.70)
Gestor Intermédio	<i>M</i>	2.82	2.96	2.76	2.55
	( <i>DP</i> )	(0.79)	(0.71)	(0.71)	(0.77)
Não Gestor	<i>M</i>	2.71	2.67	2.73	2.50
	( <i>DP</i> )	(0.69)	(0.67)	(0.78)	(0.70)

#### *QI 2) Existe um reconhecimento dos valores organizacionais?*

Efetuámos um teste *t* para uma amostra, com o objetivo de verificar se a avaliação dos itens era significativamente diferente do ponto médio da escala (=3). Os resultados indicam que os trabalhadores reconhecem a existência dos valores na organização,  $t(800) = 29.10$ ,  $p < .001$  ( $M = 4.07$ ,  $DP = 1.04$ ).

Realizámos uma ANOVA que nos permitiu concluir a existência de um efeito de interação entre a profissão e o tempo de trabalho na organização ( $F 5, 790 = 3.42$ ,  $p = .005$ ). Decompondo esta interação pela *profissão*, existem diferenças significativas no grupo de gestores de topo ( $F 3, 202 = 11.83$ ,  $p < .001$ ) e gestores intermédios ( $F 2, 271 = 3.76$ ,  $p = .025$ ), mas não existem diferenças entre os não gestores ( $F 3, 317 = 1.68$ , *ns*). Conforme o quadro 7, considerando os gestores de topo, apenas os que estão há menos de 10 anos na organização têm um menor reconhecimento dos valores organizacionais do que os que estão há entre 10 a 15 anos (3.92 vs. 4.65,  $p < .001$ ), há entre 16 a 19 anos (3.92 vs. 4.40,  $p = .007$ ) e há mais de 19 anos (3.92 vs. 4.74,  $p < .001$ ). Tendo em conta os gestores intermédios, apenas os que estão há entre 10 a 15 anos na organização têm um menor reconhecimento do que aqueles que estão há mais de 19 anos (3.96 vs. 4.38,  $p = .007$ ).

Decompondo a interação pelo tempo de trabalho na organização, existem diferenças significativas apenas nos sujeitos que estão há entre 10 a 15 anos na organização ( $F 2, 236 = 15.72$ ,  $p < .001$ ) e há mais de 19 anos ( $F 2, 183 = 12.53$ ,  $p < .001$ )<sup>12</sup>. Efetivamente, dentro dos sujeitos que estão há entre 10 a 15 anos na organização, são apenas os gestores de topo que têm

<sup>11</sup> Maior efeito restante,  $F(3, 202) = 1.04$ , *ns*

<sup>12</sup> Maior efeito restante,  $F(1, 201) = 1.70$ , *ns*

um maior reconhecimento do que os gestores intermédios (4.65 vs. 3.96,  $p < .001$ ) e do que os não gestores (4.65 vs. 3.71,  $p < .001$ ). Por sua vez, se considerarmos os sujeitos que estão há mais de 19 anos na organização, existem diferenças significativas em todos os níveis: os gestores de topo têm mais reconhecimento do que os gestores intermédios (4.74 vs. 4.38,  $p = .025$ ) e do que os não gestores (4.74 vs. 3.82,  $p < .001$ ), assim como os gestores intermédios percebem mais reconhecimento do que os não gestores (4.38 vs. 3.82,  $p = .001$ ).

**Quadro 7.** Reconhecimento dos valores organizacionais em função da profissão e tempo de trabalho na organização

		<10 anos	10 – 15 anos	16 – 19 anos	>19 anos
Gestor de Topo	<i>M</i>	3.92	4.65	4.40	4.74
	( <i>DP</i> )	(1.04)	(0.70)	(0.79)	(0.68)
Gestor Intermédio	<i>M</i>		3.96	4.22	4.38
	( <i>DP</i> )		(0.98)	(1.09)	(0.96)
Não Gestor	<i>M</i>	3.72	3.71	4.14	3.82
	( <i>DP</i> )	(1.06)	(1.07)	(1.06)	(1.06)

Por fim, verificamos também um efeito do *sexo* ( $F 1, 799 = 15.35, p < .001$ ), que revela que os homens ( $M = 4.22, DP = 0.94$ ) reportam um maior reconhecimento dos valores organizacionais do que as mulheres ( $M = 3.94, DP = 1.12$ ).

### QI 3) Existe *person-organization fit*?

Os resultados do teste *t* para uma amostra, comparando a avaliação dos itens com o ponto médio na escala (=3), mostram que os trabalhadores da organização percebem *person-organization fit*,  $t(800) = 32.95, p < .001 (M = 4.27, DP = 1.09)$ .

Com a realização da ANOVA verificámos que existem diferenças significativas na percepção de *P-O fit* conforme a *profissão* dos sujeitos ( $F 2, 798 = 49.63, p < .001$ ). De facto, conforme o quadro 8, os gestores de topo têm maiores níveis de *P-O fit* do que os gestores intermédios (4.74 vs. 4.42,  $p = .001$ ) e do que os não gestores (4.74 vs. 3.85,  $p < .001$ ). Os gestores intermédios percebem também um maior *P-O fit* do que os não gestores (4.42 vs. 3.85,  $p < .001$ ).

**Quadro 8.** Percepção de *person-organization fit* em função da profissão

Gestor de topo	<i>M</i>	4.74
	( <i>DP</i> )	(.85)
Gestor intermédio	<i>M</i>	4.42
	( <i>DP</i> )	(1.03)
Não gestor	<i>M</i>	3.85
	( <i>DP</i> )	(1.14)

Existem também diferenças significativas no *person-organization fit* conforme o tempo de trabalho na organização ( $F 3, 797 = 12.13, p < .001$ ). Conforme o quadro 9, os sujeitos que estão há menos de 10 anos na organização têm um menor *P-O fit* do que os que estão há entre 16 a 19 anos (4.02 vs. 4.55,  $p < .001$ ) e há mais de 19 anos (4.02 vs. 4.50,  $p < .001$ ), não existindo diferenças significativas comparando com os que estão há entre 10 a 15 anos na organização (4.02 vs. 4.11, *ns*). Por sua vez, os sujeitos que estão há entre 10 a 15 anos na organização têm também um menor *P-O fit* do que os que estão há entre 16 a 19 anos (4.11 vs. 4.55,  $p < .001$ ) e há mais de 19 anos (4.11 vs. 4.50,  $p < .001$ ). Não existem diferenças significativas entre o grupo de sujeitos que estão há entre 16 a 19 anos na organização e há mais de 19 anos (4.55 vs. 4.50, *ns*).

**Quadro 9.** Percepção de *person-organization fit* em função tempo de trabalho na organização

<10 anos	<i>M</i>	4.02
	( <i>DP</i> )	(1.12)
10 – 15 anos	<i>M</i>	4.11
	( <i>DP</i> )	(1.13)
16 – 19 anos	<i>M</i>	4.55
	( <i>DP</i> )	(.91)
>19 anos	<i>M</i>	4.50
	( <i>DP</i> )	(1.07)

Por fim, verificamos ainda a existência de diferenças significativas relativamente ao *sexo* ( $F 1, 799 = 33.49, p < .001$ ), na medida em que os homens ( $M = 4.50, DP = .97$ ) mencionaram perceber níveis mais altos de *P-O fit* do que as mulheres ( $M = 4.06, DP = 1.16$ ).

#### QI 4) Existe conflito entre valores individuais e organizacionais?

Efetuámos um teste *t* para uma amostra, com o objetivo de verificar se a avaliação dos itens era significativamente diferente do ponto médio da escala (=3). Os resultados indicam que os sujeitos têm uma baixa percepção de conflito entre valores individuais e organizacionais,  $t(800) = -44.42, p < .001 (M = 1.16; DP = 1.1)$

Realizámos uma ANOVA que nos permitiu concluir a existência de um efeito de interação entre a idade e a profissão dos sujeitos ( $F 6, 789 = 2.71, p = .013$ ). Decompondo a interação pela idade dos sujeitos, existem diferenças significativas apenas no grupo dos sujeitos com idades  $\leq 34$  anos ( $F 2, 180 = 3.04, p = .050$ ) e entre os 35 e os 39 anos ( $F 2, 231 = 11.55, p < .001$ )<sup>13</sup>. Conforme o quadro 10, considerando a faixa etária  $\leq 34$  anos, apenas os gestores de topo reportam menos conflito do que os não gestores (1.06 vs. 1.52,  $p = .047$ ). Considerando a faixa etária 35 - 39 anos, os gestores de topo percebem menos conflito comparativamente tanto aos gestores intermédios (0.62 vs 1.55,  $p < .001$ ) como aos não gestores (0.62 vs. 1.28,  $p = .001$ ).

<sup>13</sup> Maior efeito restante,  $F(2, 196) = 2.41, ns$ .

Decompondo a interação pela profissão dos sujeitos, verificamos a existência de diferenças significativas apenas no grupo dos gestores intermédios ( $F 3, 270 = 3.65, p = .013$ )<sup>14</sup>. Com efeito, os gestores intermédios que estão na faixa etária dos 35 aos 39 anos percecionam um maior conflito de valores do que os gestores intermédios que têm entre 40 a 44 anos (1.55 vs. 1.08,  $p = .013$ ) e os que têm 45 anos ou mais (4.55 vs. 1.00,  $p = .003$ ). Não existem outras diferenças significativas restantes.

**Quadro 10.** Perceção de conflito entre valores individuais e organizacionais conforme a profissão e a idade.

		≤34 anos	35 – 39 anos	40 – 44 anos	≥45 anos
Gestor de Topo	<i>M</i>	1.06	0.62	0.76	1.02
	( <i>DP</i> )	(1.03)	(0.69)	(1.09)	(1.23)
Gestor Intermédio	<i>M</i>	1.00	1.55	1.08	1.00
	( <i>DP</i> )	(1.14)	(1.42)	(1.09)	(1.11)
Não Gestor	<i>M</i>	1.52	1.28	1.18	1.13
	( <i>DP</i> )	(1.32)	(1.12)	(0.91)	(1.18)

*QI 5) Qual a relação entre o stress ocupacional e a articulação pessoa-organização?*

Conforme o quadro 11, a perceção de stress relaciona-se negativa e significativamente com o reconhecimento dos valores organizacionais ( $r = -.13, p < .001$ ) e com o *P-O Fit* ( $r = -.16, p < .001$ ), apesar de serem coeficientes de correlação fracos. Por outro lado, existe uma correlação significativamente positiva entre a perceção de stress ocupacional e o conflito de valores ( $r = .25, p < .001$ ). Existe ainda uma correlação significativamente positiva entre o reconhecimento dos valores organizacionais e a perceção de *P-O fit* ( $r = .56, p < .001$ ) e uma correlação significativamente negativa entre o reconhecimento dos valores organizacionais e o conflito entre valores individuais e organizacionais ( $r = -.30, p < .001$ ). Por fim, há também uma correlação significativamente negativa entre o *P-O fit* e o conflito de valores ( $r = -.51, p < .001$ ).

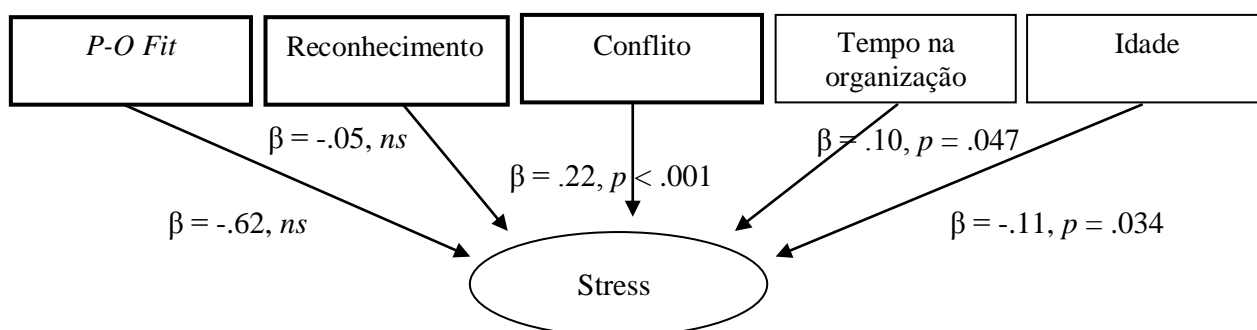
**Quadro 11.** Correlações entre a perceção de stress ocupacional, reconhecimento dos valores organizacionais, *person-organization fit* e conflito entre valores individuais e organizacionais

	Stress	Reconhecimento	<i>P-O Fit</i>	Conflito
Reconhecimento	-.13*	-	.56	-.30
<i>P-O Fit</i>	-.16*	.56	-	-.51
Conflito	.25*	-.30	-.51	-

<sup>14</sup> Maior efeito restante,  $F (3, 202) = 2.21, ns$

Para finalizar, realizámos uma Regressão Múltipla (cf Anexo G) para testar em que medida cada um dos factores são preditores da percepção de stress ocupacional. Como podemos ver na figura 1, o conflito entre valores individuais e organizacionais é um preditor significativo ( $\beta = .22$ ,  $p < .001$ ), da percepção de stress. No entanto, o *P-O fit* ( $\beta = -.62$ ,  $ns$ ) e o reconhecimento dos valores organizacionais ( $\beta = -.05$ ,  $ns$ ) não predizem a percepção de stress ocupacional. Das variáveis socioprofissionais consideradas, verificámos que tanto a idade do sujeito como os anos de trabalho na organização são preditores significativos da percepção de stress ocupacional. Contudo, enquanto que por um lado o stress diminui com a idade do indivíduo ( $\beta = -.11$ ,  $p = .034$ ), por outro lado aumenta com o tempo de trabalho na organização ( $\beta = .10$ ,  $p = .047$ ).

**Figura 1. Modelo de regressão da percepção de stress ocupacional<sup>15</sup>**



#### 4. Discussão dos resultados

##### *QI 1) Qual o grau de stress ocupacional percebido?*

No geral, os colaboradores da organização evidenciaram perceber stress ocupacional num grau entre moderado e forte, o que demonstra que o fenómeno do stress existe e é sentido pelos indivíduos que trabalham nesta organização. Tal como afirma Broadbridge (2009), cada pessoa tem os seus próprios níveis de resistência ao stress, sendo que algumas pessoas são capazes de adaptar melhor os seus comportamentos e, assim, lidar melhor com as fontes de pressão. Com efeito, neste estudo verificamos que a percepção de stress ocupacional difere segundo algumas características dos indivíduos, incluindo o sexo, a função, o tempo de trabalho na organização e a idade.

“A gestão tem sido geralmente identificada como uma profissão altamente stressante” (e.g. Cohen, 1997; Noblet *et al.*, 2001 cit in Haynes & Love, 2004, p. 129). No entanto, este facto apenas se verificou no sexo feminino, pois apenas as mulheres que desempenham funções de gestão intermédia e de topo reportaram sentir mais stress do que as mulheres não gestoras, não se

<sup>15</sup>  $R = .27$ ,  $R^2 = .07$ ,  $F(5, 795) = 12.19$ ,  $p < .001$

registando qualquer diferença significativa nos colaboradores de sexo masculino. Isto indica que, à medida que aumenta a posição na hierarquia, as mulheres estão mais propensas a perceber stress do que os homens, o que vai de encontro aos resultados do estudo realizado por Marwat e Khan (2010) com 85 gestores pertencentes à indústria farmacêutica - os autores concluíram que as mulheres gestoras eram mais propensas a experienciar stress ocupacional comparando com os homens gestores. Estes resultados foram explicados pelo facto de as mulheres gestoras estarem sobre uma maior pressão mental no trabalho, comparando com os homens, sofrendo diferentes barreiras no local de trabalho, incluindo estereótipos masculinos e menos experiência de gestão (Marwat & Khan, 2010).

Com efeito, e segundo Iwasaki, MacKay e Ristock (2004), os estudos têm, de uma forma geral, sugerido que as mulheres gestoras encontram fontes de stress específicas associadas ao seu estatuto minoritário e género, e estes stressores contribuem para níveis mais altos de stress, comparando com os homens. De facto, apesar do aumento da participação feminina na força de trabalho, as mulheres continuam a desempenhar uma maior proporção de cuidados às crianças e responsabilidades domésticas, comparativamente aos homens, mesmo quando as mulheres estão em profissões de topo (*e.g.* Apostol & Helland, 1993, Demo & Acock, 1993; Jamieson, 1998 *cit in* Iwasaki, MacKay & Ristock, 2004). De acordo com Bocchino, Hartman e Foley (2003), “as mulheres que sentem que a organização as apoia em gerir tanto as carreiras como a família, podem perceber menos stress ocupacional” (p. 211). Deste modo, o facto de uma posição superior na hierarquia representar uma maior fonte de stress para as mulheres, pode também ser explicado pelo facto de a sua função não permitir conciliar a vida familiar com a vida laboral. Com efeito, o estudo de Paschoal e Tamayo (2005) e os estudos realizados em Portugal por Carvalho (2009) e por Gonçalves (2011), respetivamente com professores universitários e gestoras, apontam também neste sentido, destacando a articulação trabalho-família como uma fonte de stress.

Segundo Marwat e Khan (2010), o stress ocupacional pode afetar todos os trabalhadores, independentemente do nível organizacional em que estão. No entanto, os trabalhadores num nível médio de gestão estão mais expostos à ocorrência de stress porque ocupam uma posição vital na organização. Servem de intermediários entre a gestão de topo e a gestão de níveis mais baixos e têm uma maior carga de trabalho, pressão e responsabilidades, o que consequentemente leva ao desenvolvimento de mais stress ocupacional. O nosso estudo demonstrou que existe, de facto, uma maior perceção de stress nos gestores intermédios, mas somente só quando falamos da faixa etária dos 35 aos 39 anos, já que é apenas neste grupo que os gestores intermédios diferem significativamente dos não gestores. O grupo de gestores intermédios que têm entre 35 e 39 anos percebe também mais stress do que os gestores intermédios que têm 45 anos ou mais, o que sugere que esta perceção de stress poderá estar relacionada com uma ascensão na carreira. Talvez

a pressão e a responsabilidade que poderá ser experienciada por um gestor intermédio só esteja relacionada com uma maior perceção de stress ocupacional se o indivíduo pressentir que está em causa a sua progressão a nível profissional, isto porque consideramos que a faixa etária dos 35 aos 39 anos poderá ser caracterizada por trabalhadores que ainda aspirem a cargos de gestão superiores.

De acordo com Carlson e Rotondo (2001), são raras as pesquisas que relacionam a perceção de stress com a progressão na carreira. Estes autores realizaram um estudo numa amostra de antigos e atuais estudantes de MBA de uma Universidade Americana e concluíram que os maiores níveis de stress eram reportados pelos indivíduos que estavam no início da carreira, decrescendo ao longo do tempo. No caso dos trabalhadores desta organização, esta realidade confirma-se, de certa forma, para os que ocupam a função de gestores intermédios, sendo que o stress diminui significativamente dos indivíduos que têm entre 35 a 39 anos de idade para os que têm 45 anos ou mais. Ainda, o facto de os sujeitos com idade igual ou superior a 45 anos percecionarem mais stress quando são gestores de topo, comparativamente aos gestores intermédios e aos não gestores, poderá significar que a função de gestor de topo acarreta um maior nível de responsabilidade que se torna uma fonte de stress mais forte quando o indivíduo já tem uma maior idade. Por fim, verificámos que o grupo de trabalhadores que está há entre 10 a 15 anos na organização é aquele que perceciona níveis significativamente maiores de stress comparativamente aos restantes, pelo que esta será uma altura especificamente crucial para o indivíduo que trabalhe nesta organização, no que diz respeito à vivência de stress.

#### *Q1 2) Existe reconhecimento dos valores organizacionais?*

Os resultados indicaram que, no geral, os indivíduos afirmam a existência de um reconhecimento sobre os valores organizacionais nos colegas de trabalho, nas restantes pessoas pertencentes à organização, e mesmo nas pessoas exteriores à organização, considerando ainda que os valores se traduzem no comportamento dos trabalhadores. De facto, isto demonstra que os sujeitos percebem a existência de um trabalho de divulgação e cumprimento dos valores organizacionais, e uma clareza acerca deste nível da cultura organizacional. O reconhecimento dos valores organizacionais é um tema sobre o qual não existem praticamente pesquisas realizadas, exceção para o estudo de Posner (2010) realizado com uma amostra de 711 membros da *American Management Association*.

Com efeito, o facto de a perceção de reconhecimento dos valores organizacionais aumentar assim que aumentam os anos de trabalho na organização (tanto nos gestores de topo como nos gestores intermédios), vai de encontro aos resultados obtidos no estudo de Posner (2010), que demonstraram que, à medida que aumentavam os anos passados no local de trabalho, a clareza

acerca dos valores organizacionais também se ampliava. Por sua vez, também já foi confirmado o facto de a percepção de reconhecimento dos valores organizacionais aumentar à medida que os sujeitos desempenham uma posição superior na hierarquia. Posner (2010) concluiu que os sujeitos com profissões de executivos tinham níveis significativamente mais altos de clareza acerca dos valores organizacionais do que os gestores intermédios e supervisores. Com efeito, este resultado é expectável, na medida em que os sujeitos com funções que acarretam maiores níveis de responsabilidade a nível organizacional devem ter uma maior consciência dos valores que movem a organização. Assim, é natural que desenvolvam também uma maior percepção de que existe um conhecimento dos valores nas pessoas que os rodeiam. Tal como afirma Dolan (2011), cabe aos líderes organizacionais zelar pela manutenção e operacionalização dos valores.

No entanto, Posner (2010) concluiu também que não existiam diferenças significativas quanto ao sexo, considerando que esta variável não seria hoje em dia um fator moderador, devido principalmente ao aumento da percentagem de mulheres no mundo organizacional. Com efeito, não foi este o resultado que encontramos no nosso estudo, pois os homens demonstraram uma maior percepção de reconhecimento dos valores organizacionais do que as mulheres. Tendo em consideração que existem menos mulheres do que homens em funções de gestão de topo (66 mulheres vs. 140 homens) e sabendo, tal como demonstrado no resultado acima mencionado, que os trabalhadores que desempenham esta profissão têm um maior reconhecimento dos valores organizacionais, podemos pensar que esta poderá ser uma das razões para que existam diferenças entre homens e mulheres na percepção de reconhecimento.

### *Q1 3) Existe person-organization fit?*

De um modo geral, os sujeitos percecionam a existência de *P-O fit*, expressada ao nível de uma congruência entre valores individuais e organizacionais. No entanto, existem diferenças na forma como os sujeitos percecionam esta congruência, conforme a sua posição na hierarquia, tempo de trabalho na empresa e sexo. De facto, isto vai contra o que Posner, Enz e Schwenk (1989) argumentaram, na medida em que afirmaram que as variáveis individuais não tinham uma influência na percepção de *person-organization fit*, devido ao facto de a cultura desempenhar um papel fundamental ao moldar e determinar o alinhamento de valores dos trabalhadores (*cit in* Posner & Schmidt, 1992). Segundo Posner e Schmidt (1992), esta perspetiva de que as características individuais não têm um papel preponderante não se verificou na realização do seu estudo, pois as variáveis demográficas mostraram influenciar a relação entre os valores individuais e organizacionais. De acordo com os mesmos autores, que realizaram o seu estudo com sujeitos de várias organizações, a perspetiva de que as variáveis individuais não assumem um efeito moderador pode até ser verdade para os estudos que são realizados numa só organização, devido ao processo de socialização que, ao longo do tempo, solidifica a cultura organizacional.



Aliás, a definição de cultura de Schein (1985) como um compromisso partilhado face a um conjunto fundamental de valores significa que os indivíduos que permanecem numa organização durante mais do que um curto período de tempo vão se adaptar aos valores organizacionais independentemente das pré-disposições individuais (Posner & Schmidt, 1992).

No entanto, o nosso estudo foi realizado apenas numa organização e veio demonstrar que, apesar de o tempo que o indivíduo permanece na empresa influenciar a percepção de *P-O fit*, esta é também influenciada por outras características como o sexo e a função desempenhada. De facto, existe uma tendência para haver um maior *P-O fit* conforme aumentam os anos de trabalho do indivíduo na organização. Tal como afirmam Posner e Schmidt (1992), com uma maior experiência de trabalho os indivíduos tornam-se mais conscientes de onde se adaptam, sendo que tanto podem encontrar o seu «lugar organizacional» ou acomodar as suas percepções individuais de forma a irem de encontro às expectativas organizacionais (Posner & Schmidt, 1992). Os processos de socialização desempenham também um papel fundamental, já que os novos membros podem aprender, durante estes processos, que os seus valores não vão de encontro aos da organização, experienciando dissonância porque as normas para o sucesso são contra as suas assunções individuais. As opções de redução desta dissonância passam por mudar as suas auto-percepções (e.g. os seus valores individuais) ou abandonar a organização (Cable & Parsons, 2001). Caso o indivíduo permaneça, verifica-se então um aumento, ao longo dos anos, da congruência entre valores individuais e organizacionais. Também Kristof (1996) referiu que as percepções de *person-organization fit* são maiores após o decorrer de processos de socialização, do que no momento de entrada do colaborador na organização.

Por sua vez, o facto de as percepções de *P-O fit* aumentarem à medida que os indivíduos desempenham posições com mais responsabilidade a nível hierárquico pode-se explicar pelo facto de, tal como afirma Posner (2010), existir um fortalecimento concomitante da relação do sujeito com a organização, expressada em maiores graus de congruência de valores. De facto, já Posner e Schmidt (1992) concluíram que a congruência entre valores individuais e organizacionais era significativamente mais alta para gestores de topo do que para gestores intermédios ou supervisores. Com efeito, sabe-se que os traços de personalidade dos líderes constituem um conjunto de características que são úteis para perceber as ligações entre os CEO e a cultura das organizações (Giberson, Resick, Dickson, Jacqueline, Mitchelson, Randall & Clark, 2009). Criar e gerir a cultura organizacional é a função mais importante de gestores de topo (Schein, 2004 *cit in* Giberson *et al.*, 2009) e o estudo realizado por Giberson e colaboradores (2009) veio demonstrar que existe, efetivamente, uma relação entre os valores dos líderes e os valores que predominam nas organizações. Deste modo, compreende-se o resultado obtido na nossa investigação que indica que a percepção de *P-O fit* é significativamente maior para níveis hierárquicos superiores.

Por fim, a razão para existirem diferenças significativas na percepção de *P-O fit* entre os indivíduos do sexo masculino e feminino foi já alvo de reflexão por Posner e Schmidt (1992), num estudo realizado com gestores. Os autores concluíram que as mulheres gestoras percecionavam níveis mais baixos de *P-O fit*, comparativamente aos homens. Isto poderá ser devido ao fenómeno *glass-ceiling* (conhecido como a barreira inquebrável que impede as mulheres de ascender a lugares organizacionais de topo) que tornou as mulheres mais duvidosas acerca das organizações, sendo que frequentemente não confiam na organização ou encontram falhas entre a teoria e a prática (Posner & Schmidt, 1992). Podemos também pensar que o facto de as mulheres sentirem uma menor congruência entre os seus valores e os da organização, comparativamente aos homens, poderá dever-se ao facto de os valores organizacionais, em si, irem pouco ao encontro do que as mulheres desejam. E aqui falamos, por exemplo, da articulação trabalho-família, já que o estudo realizado por Burke (2001) demonstrou que as mulheres que percebiam, nos valores da organização, uma valorização do balanço entre a vida pessoal e laboral, também mencionavam uma maior satisfação no trabalho e maiores níveis de bem-estar. Assim, supondo que as mulheres valorizam, mais do que os homens, a possibilidade de articular a profissão com a família, é de esperar que então estas percecionem um menor *person-organization fit*, se a organização não promover este balanço entre as duas dimensões.

#### *QI 4) Existe uma percepção de conflito entre valores individuais e organizacionais?*

Através dos resultados obtidos pudemos concluir que os trabalhadores desta organização têm uma baixa percepção de conflito entre valores individuais e organizacionais. Para além disso, pudemos verificar que esta percepção é diferente consoante a profissão desempenhada e a faixa etária a que o sujeito pertence. Vimos que o gestor de topo tem uma percepção significativamente menor da existência de conflito entre valores individuais e organizacionais, quando comparado com os não gestores (no caso de a idade ser  $\leq 34$  anos e entre 35 a 39 anos) e também quando comparado com os gestores intermédios (quando falamos da faixa etária dos 35 aos 39 anos). De facto, não existem estudos realizados que abordem o conflito de valores com base em diferenças individuais, mas podemos aqui verificar um padrão semelhante ao que aconteceu na percepção de *P-O fit*, no sentido em que os gestores de topo eram também os que reportavam maior congruência entre valores individuais e organizacionais. Assim, podemos perceber esta questão com base nos mesmos argumentos relacionados com a posição hierárquica que foram mencionados na questão de investigação relativa à percepção de *P-O fit*, na medida em que uma posição hierárquica superior mostrou estar também relacionada com um menor conflito.

Por sua vez, o facto de os gestores intermédios com idades compreendidas entre os 35 e os 39 anos percecionarem mais conflito do que os mesmos colegas com idades entre os 40 e 44 anos e  $\geq 45$  anos levanta a questão sobre o que fará com que sujeitos que desempenham a mesma função

tenham níveis de conflito diferentes conforme a faixa etária em que se encontram. Com efeito, podemos pensar que o gestor intermédio que está entre os 35 e os 39 anos sente um maior conflito entre os seus valores e os da organização por, devido a alguma razão, estar sujeito a mais situações conflituosas que podem estar relacionadas com uma variedade de fatores (sobrecarga de trabalho, nível de responsabilidade, articulação trabalho-família, progressão na carreira, etc.). Pode ser uma altura em que o trabalhador é mais “posto à prova”, sendo que a partir dos 40 anos os gestores intermédios podem já desenvolver formas de lidar com, e reduzir, este conflito. É curioso que no caso da perceção de stress ocupacional também se verificou que os gestores intermédios com idades entre 35 e 39 anos reportavam maiores níveis de stress do que aqueles com idade  $\geq 45$  anos, sendo que podemos pensar que as razões subjacentes à perceção de stress e de conflito de valores devem ser semelhantes para estes sujeitos.

*QI 5) Qual a relação entre o stress ocupacional e a articulação entre a pessoa e a organização?*

Os nossos resultados indicam a existência de várias relações entre o stress ocupacional, o reconhecimento dos valores organizacionais, o *P-O fit* e o conflito entre valores individuais e organizacionais. Entre elas, sabemos que quanto maior é a perceção de reconhecimento dos valores organizacionais, menor é a perceção de stress ocupacional. De facto, no estudo realizado por Posner (2010), o autor concluiu também que níveis mais altos de clareza acerca dos valores organizacionais estavam relacionados com um maior comprometimento com a organização, um maior sentimento de sucesso e motivação e menores níveis de stress e ansiedade.

Tal como afirmam Maslach e Leiter (1997), a clarificação dos valores é um processo através do qual a organização indica o que pensa ser importante. É um processo em que os membros da organização expressam os seus valores, os valores partilhados pelo grupo de trabalho e os valores defendidos pela organização. É ainda neste processo que a relação entre estes 3 conjuntos de valores, assim como a ligação entre valores e ação é aferida. Quando os valores não são claros ou não são reconhecidos, o resultado é não haver um “guia” na organização, e isso pode ter um efeito negativo (Maslach & Leiter, 1997). Assim, podemos com os nossos resultados concluir que um reconhecimento e clareza acerca dos valores organizacionais acarreta também um efeito positivo ao estar negativamente relacionado com a perceção de stress ocupacional.

Por sua vez, a perceção de stress mostrou estar também negativamente relacionada com o *P-O fit*, o que indica que quanto mais os sujeitos percecionam uma congruência entre os seus valores e os da organização, então menor é a possibilidade de percecionarem stress ocupacional. De facto, isto vai de encontro às conclusões de todos os estudos que são realizados neste âmbito (e.g. Newton & Jimmieson, 2009; Bocchino, Hartman & Foley, 2003; Lovelace & Rosen, 1996). Inclusivamente, numa revisão de estudos realizada por Fitzpatrick (2007), a autora conclui que

não existe na literatura nenhuma suposição de que a congruência de valores não seja benéfica para uma organização e para os seus membros. De facto, isto faz sentido se pensarmos que, tal como tem vindo a ser mencionado neste estudo, estar a trabalhar numa organização que privilegia valores que são consonantes com os valores do indivíduo, só poderá trazer consequências positivas, entre elas o bem-estar individual.

Ainda, a perceção de stress ocupacional mostrou estar positivamente relacionada com a perceção de conflito entre valores individuais e organizacionais. De facto, apesar de serem raros os estudos que relacionem estas duas variáveis, esta conclusão foi já evidenciada por Bouckennooghe, Buelens, Fontaine e Vanderheyden (2005). Também de acordo com Maslach e Leiter (1997), os valores que entram em conflito afetam o desempenho diário. O conflito pode ser entre valores individuais e organizacionais, como acontece numa situação em que os trabalhadores têm de escolher entre ser excelentes nas suas carreiras e passar mais tempo com a família. Quando são intensos e difíceis de resolver, estes problemas contribuem para o *burnout* (Maslach & Leiter, 1997).

Efetivamente, para além de estar negativamente relacionado com a perceção de stress ocupacional, o conflito entre valores individuais e organizacionais mostrou, inclusivamente, ser um preditor significativo do stress (o que não aconteceu com o *P-O fit* e o reconhecimento dos valores individuais e organizacionais). Isto é interessante na medida em que existe uma escassez de estudos que se foquem neste conceito. De facto, o *P-O fit* está extensivamente operacionalizado, como a congruência entre valores individuais e organizacionais, mas não existe uma acumulação de conhecimento teórico sobre o conflito entre valores individuais e organizacionais, que pensámos que poderá ser definido como o oposto da congruência. Com efeito, os nossos resultados mostram a existência de uma correlação negativa entre o *person-organization fit* e o conflito, pelo que este estudo poderá ser já um ponto de partida para o aprofundamento desta temática. É ainda de destacar a relação significativamente positiva que existe entre *P-O fit* e o reconhecimento dos valores organizacionais, que podemos compreender pelo facto de que quanto mais claramente os valores organizacionais puderem ser identificados, então mais importante vai ser o *P-O fit* (Kristof-Brown & Jansen, 2007). De facto, Posner, Kouzes e Schmidt (1985) concluíram que à medida que aumenta a perceção dos gestores de um ajuste entre valores individuais e organizacionais, também aumenta a sua consciência e entendimento dos valores organizacionais (Posner, Kouzes & Schmidt, 1985).

Para finalizar, achamos interessante o facto de a idade e o tempo de trabalho na organização serem fatores preditivos da perceção de stress ocupacional, e em sentidos opostos. Com efeito, podemos compreender que os jovens possam estar mais propensos a experienciar stress, comparando com outras faixas etárias mais avançadas, sendo que isto pode ser devido à maior

sobrecarga de trabalho a que estão sujeitos, assim como ambiguidade de papéis e condições de trabalho mais vigorosas (Marwat & Khan, 2010). Assim, podemos então perceber que nesta organização a idade surge como um “fator protetor”, se assim quisermos denominar, pois o aumento da idade vai dotando o indivíduo de mais capacidades para lidar com o stress. De facto, alguns estudos têm já evidenciado que à medida que as pessoas vão envelhecendo, experienciam menos stress (Finkelstein, Kubzansky, Capitman & Goodman, 2007; Gallo & Matthews, 2003 *cit in* Galanakis, Stalikas, Kallia, Karagianni & Karela, 2009).

No entanto, o facto de um aumento nos anos de trabalho na organização estar associado a um aumento dos níveis de stress é um dado bastante interessante e que nos deixa com alguma curiosidade acerca do porquê de isto acontecer. Com efeito, será importante a realização de futuras investigações que aprofundem este resultado, que assume um carácter preocupante quer de um ponto de vista individual quer organizacional.

### **CAPÍTULO III. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS**

Podemos começar por destacar, como uma das principais conclusões deste estudo, o desenvolvimento e estudo psicométrico, para a população Portuguesa, do Inventário APO. Este permite explorar a articulação que existe entre o indivíduo e a organização, com base nos valores individuais e organizacionais, sendo que até à data não existia nenhum instrumento que permitisse abordar esta temática, tendo em consideração simultaneamente a avaliação do *P-O fit* e do conflito de valores. De facto, independentemente dos valores que o indivíduo e a organização possuam, com este Inventário conseguimos perceber em que medida o trabalhador reconhece a existência de valores organizacionais e de que forma percebe se estes se ajustam ou estão em conflito com os seus próprios valores. As três escalas presentes neste Inventário (*reconhecimento dos valores organizacionais*, *person-organization fit* e *conflito entre valores individuais e organizacionais*) permitem medir estas três dimensões de forma independente, sendo que através dos valores elevados do *Alpha* de Cronbach que foram obtidos (Hinkin, 1998), pudemos confirmar a boa consistência interna de cada escala.

Ao nível da articulação entre o indivíduo e a organização e a vivência de stress, foi possível perceber que, para o contexto organizacional considerado, em geral as mulheres são mais propensas a percecionar a existência de stress ocupacional, assim como são as que reportam menores níveis de reconhecimento dos valores organizacionais e de *P-O fit*, em comparação com os homens. Existe também uma tendência para os gestores intermédios que têm entre 35 e 39 anos percecionarem mais stress e mais conflito entre valores individuais e organizacionais do que os gestores intermédios com uma idade superior. É ainda de destacar o facto de altos níveis de reconhecimento dos valores organizacionais e de *P-O fit* estarem associados a uma maior posição na hierarquia e a maiores anos de trabalho na organização.

No que diz respeito às diferenças entre homens e mulheres na perceção de stress, não sabemos o que poderá estar na origem das mesmas, mas podemos pensar que, tal como afirmam Iawasaki, Mackay e Ristock (2004), homens e mulheres atribuem diferentes significados e definições ao stress, pelo que as causas de stress podem ser distintas. Também no estudo realizado por Galanakis, Stalikas, Kallia, Karagianni e Karella (2009) os autores concluem que as mulheres aparentam experienciar níveis significativamente mais altos de stress ocupacional, sendo este resultado explicado pelos múltiplos papéis que é esperado que as mulheres desempenhem. Com efeito, apesar de a participação feminina no mundo laboral ter aumentado, as mulheres continuam a desempenhar uma maior proporção de trabalhos domésticos e cuidados com as crianças do que os homens, mesmo quando estão em profissões de gestão de topo (*e.g.* Apostol & Helland, 1993; Demo & Acock, 1993; Jamieson, 1998 *cit in* Iawasaki, Mackay & Ristock, 2004). Para além disso, o género é uma categoria socialmente construída, pelo que podem continuar a existir diferentes expetativas para homens e mulheres na sociedade, o que, por sua vez, poderá ter um

impacto nas experiências de stress (Iawasaki, Mackay & Ristock, 2004). Podemos pensar que as diferenças que se observaram também entre homens e mulheres no reconhecimento dos valores organizacionais e no *P-O fit* pode estar relacionada com esta maior percepção de stress ou até com uma falta de identificação das mulheres com os valores que predominam nesta organização, sendo necessário um estudo mais aprofundado destas causas.

No que concerne ao aumento das percepções de *person-organization fit* e de reconhecimento dos valores organizacionais em função de uma ascensão na posição hierárquica e um aumento dos anos de trabalho na organização, este é um resultado bastante interessante se pensarmos no papel que estes profissionais têm, enquanto potenciais líderes, na promulgação da cultura organizacional e, mais especificamente, dos valores organizacionais. Na realidade, são os fundadores de uma organização que vão determinar como é que esta se define, como resolve os seus problemas, como se adapta externamente e se integra internamente (Dolan, 2011). Depois, cabe aos líderes organizacionais zelar pela manutenção e operacionalização destes valores, com o objetivo de haver um alinhamento entre o indivíduo e a organização (*idem*). De facto, tal como afirma Fitzpatrick (2007), muitos líderes organizacionais podem cair no erro de passar mais tempo a criar declarações de valores que acreditam ser importantes, em vez de se focarem em identificar os valores dos trabalhadores e alinhá-los com a missão, estratégias e processos da organização. No entanto, as organizações que demonstram uma poderosa identidade cultural são aquelas que conseguiram manter uma coerência e uma força de valores herdadas pelos seus fundadores (Dolan, 2011).

Com efeito, e de acordo com Dolan e García (2006), hoje em dia os líderes e gestores estão porventura a enfrentar o maior desafio da história, o de criar e manter organizações bem sucedidas com base no que é bom tanto para os negócios como para as pessoas e sociedade. “Uma fonte vital da vantagem competitiva consiste em harmonizar as crenças e valores dos proprietários e dos colaboradores de uma empresa. O que pode melhor motivar o desempenho ou reforçar uma organização, mesmo que pequena, do que valores genuinamente partilhados e vividos?” (Dolan & García, 2006, p. 3 – 4). Os autores introduzem o conceito de gestão por valores (GPV), considerando que a essência da verdadeira liderança foi sempre marcada por valores humanos. O trabalho de um líder consiste em incentivar a organização a orientar-se de acordo com uma direção estratégica e valores essenciais, através de uma cultura partilhada de criação de valor que implícita e explicitamente guia as atividades diárias dos colaboradores de todos os níveis e funções. Ora, se nesta organização onde realizámos o nosso estudo temos trabalhadores que no topo da hierarquia reconhecem mais os valores organizacionais e percebem uma maior congruência entre os seus valores e os da organização, então este será um bom ponto de partida para que estes membros organizacionais incentivem e deem o exemplo aos seus subordinados, de forma a se caminhar para uma organização onde se perseguem valores comuns.



Por sua vez, o facto de as percepções de *person-organization fit* e de reconhecimento dos valores organizacionais aumentarem conforme os anos de trabalho na organização poderá ser explicado pela existência dos já mencionados processos de socialização que promovem a aprendizagem da cultura organizacional. Quando as táticas de socialização de uma organização reduzem a incerteza e fornecem um conjunto estandardizado de respostas para novos trabalhadores, o resultado esperado é um aumento nas normas partilhadas e uma aceitação dos valores organizacionais existentes (Van Maanen & Schein *cit in* Cable & Parsons, 2001). Apesar de não sabermos qual o trabalho que é feito nesta organização ao nível da socialização, temos evidências teóricas de que os trabalhadores são mais capazes de evidenciar percepções positivas de *P-O fit* quando experienciam uma socialização fixa e sequencial do que quando experienciam uma socialização variável e aleatória. Percebem um maior *fit* com organizações que tentam reduzir a incerteza durante as primeiras etapas de entrada (Cable & Parsons, 2001).

Podemos sublinhar o efeito positivo do facto de, no geral, os trabalhadores desta organização percecionarem *person-organization fit*. Tal como afirmam Young e Hurlic (2007), as auto-percepções de *P-O fit*, sejam corretas ou não, podem levar à tomada de decisões relativas à posição do indivíduo na organização, incluindo abandonar ou permanecer na organização. Por sua vez, tal como afirma Tamayo (2008), se o trabalhador não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes ficarão no nível de uma declaração de intenções. A aceitação e ratificação por parte dos trabalhadores são essenciais para a existência efetiva dos valores organizacionais, isto é, enquanto princípios que dinamizam e influenciam a vida organizacional (Tamayo, 2008). Os indivíduos sentem-se mais confortáveis em organizações que são consistentes com os seus próprios valores. A associação de valores pessoais e organizacionais permite que os trabalhadores sintam a conexão com a empresa e a sua missão (Dolan, 2011). Organizações de sucesso precisam de trabalhadores que vão além das responsabilidades de trabalho que são estabelecidas, de forma a obterem vantagem competitiva dentro do mercado. Alinhar valores e aumentar a congruência parece levar a resultados positivos múltiplos, diretos e indiretos (Dolan, 2011).

Pudemos também concluir que, apesar de não serem fatores preditivos do stress, o *P-O fit* e o reconhecimento dos valores organizacionais estão positivamente relacionados com a perceção do stress ocupacional nos colaboradores desta organização, sendo esta relação bastante interessante. Efectivamente, o reconhecimento dos valores organizacionais não tem sido estudado, mas, por outro lado, existe já um consenso na literatura de que baixos níveis de stress estão associados a altos níveis de *person-organization fit* (e.g. Chesney & Rosenman, 1980; Ivancevich & Matteson, 1980 *cit in* Kristof, 1996; Lovelace e Rosen, 1996). De facto, podemos aqui referir a «metáfora do sapato» que Dolan (2011) utilizou para explicar os efeitos de uma congruência entre valores individuais e organizacionais. Se experimentarmos andar durante algum tempo com um sapato

que não nos serve, vamos sentir dores nos pés, sejam os sapatos apertados ou largos. As pessoas que nos rodeiam poderiam aconselhar que ajustássemos o tamanho dos pés para que coubessem nos sapatos, mas não seria mais razoável ajustar ou trocar os sapatos? Se não fosse possível encontrar o sapato adequado na loja 1, poderíamos procurar em outras lojas até encontrar um sapato do tamanho correto. Isto pode demorar um pouco, e os novos sapatos não duram para sempre, mas vão dar o conforto que é necessário para essa altura. O mesmo acontece com os valores. Se os valores do trabalhador não se encaixam com os valores da organização, então o indivíduo sentir-se-á infeliz. Portanto, é normal que as pessoas procurem a cultura organizacional adequada, na qual podem sentir um melhor (se não perfeito), ajuste entre os seus valores e os valores da organização, levando também, como mostram os nossos resultados, a uma consequente diminuição da percepção de stress ocupacional.

Assim, podemos concluir que a ligação existente entre a cultura organizacional e o stress ocupacional é bastante importante, já que, tal como afirmam Dolan e García (2006), assim que um grupo aprendeu a defender assunções comuns, os padrões automaticamente resultantes de percepção, pensamento, sensitivos e comportamentais fornecem significado, estabilidade e conforto. A ansiedade que resulta da incapacidade para perceber ou prever eventos que acontecem à volta do grupo é reduzida pela aprendizagem partilhada. A força da cultura tem origem, em parte, nesta função de redução da ansiedade (Schein, 1990).

No entanto, quando os valores individuais e organizacionais diferem ou entram em conflito, muitos trabalhadores podem inclusive escolher abandonar a organização (Withey & Cooper, 1989 *cit in* Hewlin, 2003). Pudemos constatar que o conflito entre valores individuais e organizacionais é uma realidade pouco vivenciada pelos trabalhadores desta organização e, por outro lado, com este estudo construímos evidências empíricas sobre este conceito que tem sido tão pouco referido nas investigações realizadas. Com efeito, este foi o único factor que mostrou efectivamente prever a percepção de stress ocupacional, pelo que novas portas se abrem para a exploração do conflito entre valores individuais e organizacionais, especificamente na sua relação com a vivência de stress ocupacional.

Em suma, os valores são o núcleo do que as pessoas são. Influenciam as nossas escolhas, em quem confiamos, a quem respondemos e o modo como investimos o nosso tempo e energia. Os valores são um elemento crítico da cultura organizacional, tendo impacto tanto no desempenho individual como organizacional (Schein, 2004 *cit in* Posner, 2010). Hoje em dia, os valores começam a assumir uma importância cada vez maior nas organizações. De facto, já em 1963 Watson referia: “acredito firmemente que qualquer organização, de modo a sobreviver e atingir o sucesso, deve ter um conjunto de valores, nos quais baseia as suas políticas e ações. Mais ainda, acredito que o fator mais importante no sucesso corporativo é uma adesão a esses valores. Por

fim, acredito que se uma organização quer estar a par do desafio que é um mundo em constante mudança, então deve estar preparada para mudar tudo em si exceto esses valores” (*cit in* Posner, Kouzes & Schmidt, 1985, p. 294).

“O respeitado sociólogo Alvin Alport disse que quando não há opções de valores claramente formulados numa sociedade, esta é chamada de sociedade «anômica»” (Alport, 1924 *cit in* Dolan, 2011, p. 75). A “anomia organizacional” é um elemento explicador importante para a falta de vitalidade, coerência coletiva e moral, e para a falta de disposição em se fazer esforços, o que pode ser observado em muitas empresas atualmente. Compreender os vários tipos e definições de valores pode ajudar os indivíduos e as organizações a desenvolverem uma linguagem e um sentido comuns, relativamente a um aspeto geralmente difuso, complexo ou crítico da vida pessoal e profissional. Nesse sentido, os valores podem ser tanto um elo poderoso entre as pessoas e a sua organização como um elo fraco que rompe essa ligação tão importante (Dolan, 2001).

Segundo McDonald e Gandz (1992), os valores partilhados surgem como uma vantagem competitiva. Os novos trabalhadores da geração atual já não se juntam “às cegas” a uma organização. Para além de um salário, procuram uma sensação de significado. Esperam sentir-se confortáveis com os valores existentes e a cultura da organização. Querem uma sensação de vinculação psicológica, e se não a encontrarem são capazes de procurar noutro sítio. No entanto, será que isto se aplica à conjuntura que vivemos hoje em dia? Não estarão os jovens a juntar-se a uma organização precisamente porque precisam de emprego e de uma componente monetária para sobreviver, esquecendo a parte da congruência entre valores? E se isto se verificar, uma eventual incongruência de valores irá trazer consequências negativas para o bem-estar do indivíduo, incluindo uma maior propensão para vivenciar stress ocupacional, tal como foi evidenciado neste e noutros estudos. Esta investigação permite então alertar para a importância de as organizações terem colaboradores cujos valores vão de encontro aos valores organizacionais, já que, para além de esta congruência ter vantagens competitivas, está também associada a uma menor perceção de stress ocupacional – o qual, como sabemos, tem custos também para a organização. Assim, chama-se à atenção das organizações, e especialmente no que concerne às suas políticas de Recursos Humanos, de forma a terem em mente a importância desta congruência de valores, seja nos processos de seleção ou nos processos de socialização.

Para concluir, esta investigação contribuiu para enriquecer o conhecimento nesta temática, até hoje pouco explorada, constituindo-se como um guia para investigadores e profissionais de Recursos Humanos perceberem a importância da cultura organizacional e o papel que esta poderá ter no processo de stress ocupacional.

## *Limitações*

Como limitações deste estudo, podemos apontar o facto de o stress ocupacional ter sido medido através da realização de apenas uma questão. Apesar de ser uma pergunta bastante directa e de pensarmos que não deixa dúvidas quanto ao facto de estar a medir a percepção de stress ocupacional, pensámos que teria sido vantajosa a utilização de um questionário que avaliasse a real existência de stress. No entanto, temos consciência que esta opção implicaria uma quantidade de tempo superior ao exigido neste tipo de estudo, na medida em que o desenvolvimento e estudo psicométrico do Inventário APO foi, já em si, um processo moroso. Isto porque os instrumentos disponíveis para medição do stress ocupacional não iam de encontro ao nosso objectivo, e teríamos então de desenvolver um novo questionário.

Além disso, não ficamos a saber especificamente quais as fontes de stress vivenciadas pelos trabalhadores desta organização. No entanto, isto será passível de ser avaliado através da análise das respostas que foram obtidas na escala de Fontes de Pressão. Devido a constrangimentos de tempo e, essencialmente, por não fazer parte do nosso objectivo, estes dados não foram utilizados nesta dissertação, sendo posteriormente analisados no trabalho de doutoramento que dará continuação ao projecto que está em desenvolvimento no grupo de investigação.

O facto de ser um estudo exclusivamente quantitativo traz também algumas limitações, na medida em que pensamos que poderíamos beneficiar de uma conjugação de metodologias quantitativas e qualitativas para uma melhor compreensão da temática em estudo. Com efeito, com a realização de entrevistas com os colaboradores desta organização, poderíamos melhor perceber o que levava os indivíduos a afirmar, por exemplo, que os seus valores coincidem com os valores da organização. Poderíamos, ainda, tentar saber o que está por detrás das diferenças que foram evidenciadas entre homens e mulheres. Isto seria ainda mais justificativo se pensarmos que é um tema que tem sido pouco explorado nas investigações realizadas em Portugal. Com efeito, Lovelace e Rosen (1996) realizaram um estudo sobre as percepções de *P-O fit* em que, para além administrarem um questionário, utilizaram a técnica dos incidentes críticos de forma a investigarem o porquê de os sujeitos sentirem ou não *fit*, e em que situações se baseavam para afirmarem ter essa noção. Assim, poderíamos saber através de quais das formas enunciadas por Mintzberg (1989), já descritas no enquadramento teórico deste estudo, os indivíduos desenvolveram a identificação com a organização. Tal como afirmam Jung, Scott e Davis (2009), se as abordagens quantitativas e qualitativas oferecem diferentes forças e fraquezas, escolher entre os dois paradigmas depende de uma troca entre profundidade e abrangência: as abordagens qualitativas oferecem informações detalhadas, enquanto as abordagens quantitativas permitem a análise de amostras maiores. No âmbito de grandes empresas, um diagnóstico quantitativo tende a ser preferível.

Por outro lado, teria sido também útil realizar um estudo aprofundado da organização, de forma a saber quais são, afinal, os seus valores, e quais as práticas de Recursos Humanos que são implementadas para a sua promulgação e manutenção, a nível dos processos de seleção, socialização ou outros. Tal como afirmam McDonald e Gandz (1992), as estratégias e táticas utilizadas para atingir a congruência entre valores podem passar por ações destinadas a recrutar e seleccionar candidatos com valores congruentes; ações designadas a socializar os trabalhadores para o conjunto de valores requeridos pela organização; ou, ainda, ações destinadas a alterar o conjunto de valores da organização, em resposta a mudanças percebidas no ambiente.

#### *Pistas para investigações futuras*

Segundo Kristof-Brown e Jansen (2007), os valores individuais e os sistemas de valores organizacionais influenciam-se mutuamente ao longo do tempo, pelo que se pode concluir que existe um processo contínuo que determina a adaptação do indivíduo à organização. Neste sentido, seria interessante a realização de estudos longitudinais, que permitissem medir como se desenvolve a percepção de congruência entre valores individuais e organizacionais desde o momento que o indivíduo entra na organização, e qual a relação que esta percepção vai tendo com a vivência de stress ocupacional.

Os resultados obtidos com a escala de conflito entre valores individuais e organizacionais sugerem a realização de mais estudos que se debrucem sobre esta temática, nomeadamente para explorar o resultado por nós encontrado de que o conflito é um fator preditivo da percepção de stress ocupacional. Mais ainda, a sua relação negativa com o *P-O fit* levanta a necessidade de se operacionalizar o conceito – será que uma ausência de *P-O fit* levará necessariamente à existência de um conflito entre valores individuais e organizacionais? Por sua vez, as presentes questões de investigação foram estudadas através das percepções dos indivíduos, pelo que seria interessante se as futuras pesquisas realizassem uma análise individual, grupal e organizacional. De uma forma geral, o nosso estudo alerta para a importância de se realizarem investigações no âmbito da cultura organizacional, pois, tal como afirma Fitzpatrick (2007), esta é baseada em suposições relacionadas com as crenças e valores dos seus membros acerca de como a organização funciona e estas crenças e valores afetam todo o sistema de estratégias organizacionais, processos e comportamentos. Tal como concluímos neste estudo, esta pode inclusivamente afetar a percepção de stress ocupacional, e são necessárias mais investigações para replicar estes resultados de forma ser construído um conhecimento empírico sobre esta temática.

## **Referências bibliográficas**

Atkinson, R. & Flint, J. (2001). Assessing hidden and hard to reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, 33.

Bocchino, C.; Hartman, B. & Foley, P. (2003). The relationship between Person-Organization Congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational Stress Symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (4), 203 – 214.

Bouckenooghe, D.; Buelens, M.; Fontaine, J. & Vanderheyden, K. (2005). The prediction of stress by values and value conflict. *The Journal of Psychology*, 139 (4), 369 – 382.

Broadbridge, A. (2002). Retail managers: their work stressors and coping strategies. *Journal of retailing and consumer services*, 9, 173 – 183.

Burke, R. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20 (4), 346-353.

Cable, D. (1995). *The role of person-organization fit in organizational entry*. A dissertation presented to the faculty of the graduate school of Cornell University in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy. University Microfilms International.

Cable, D. & DeRue, D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875 – 884.

Cable, D. & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational behaviour and human decision processes*, 67 (3), 294 – 311.

Cable, D. & Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1 – 23.

Canova, K. & Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, 11 (5), 4 – 31.

Carlson, D. & Rotondo, D. (2001). Differences in promotion stress across career stage and orientation. *Human Resource Management*, 40 (2), 99-110.

Cartwright, S. & Cooper, C. (1997). *Managing workplace stress*. SAGE Publications.

Carvalho, A. (2009). *O stress ocupacional na docência universitária: modos de gestao da fronteira trabalho-família*. Tese de Mestrado em Psicologia. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Cheung, S., Wong, P. & Wu, A. (2010) Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
- Clarkson, G. P., & Hodgkinson, G. P. (2007). What can occupational stress diaries achieve that questionnaires can't? *Personnel Review*, 36(5), 684-700.
- Cooper, C., Dewe, P. & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress – A review and Critique of Theory, Research and Applications*. California: Sage Publications.
- Cooper, C. & Marshall, J. (1977). *Understanding executive stress*. New York: PBI.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral – Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, R., Cooper, C., Moura, M., Reis, M. & Fernandes, P. (1992). Portuguese version of the OSI: a study of reliability and validity. *Stress Medicine*, 8, 247 – 251.
- Dolan, S. & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores: um guia organizacional para viver, estar vivo e ter qualidade de vida no mundo global do século XXI*. Porto: BioRumo
- Dolan, S. (2011). *Coaching por valores*. Lisboa: Book 7.
- Edwards, J. (1992). A cybernetic theory of stress, coping and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17 (2), 238 – 274.
- Edwards, J. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 292 – 339.
- Edwards, J. (2008). Person – Environment fit in organizations: an assessment of theoretical progress. *The academy of management annuals*, 2 (1), 167 – 230.
- Edwards, J. & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 654 – 677.
- Edwards, J. & Cooper, C. (1990). The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (4), 293-307.
- Edwards, J. & Harrison, R. (1993). Job demands and worker health: three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 628 – 648.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fitzpatrick, R. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of conflict management*, 18 (3), 280 – 305.

Galanakis, M., Stalikas, A., Kallia, H., Karagianni, C. & Karela, C. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education and marital status. *Stress and Health*, 25, 397-404.

Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business & Psychology*, 24, 123-137.

Gonçalves, M. (2011). *A articulação trabalho-família vivenciada por gestoras Portuguesas: uma fonte de stress ocupacional?* Tese de Mestrado Integrado em Psicologia. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol 2: Personnel Psychology). London: Sage.

Haynes, N. & Love, P. (2004). Psychological adjustment and coping among construction managers. *Construction management and economics*, 22, 129-140.

Hewlin, P. (2003). And the award for best actor goes to...: facades of conformity in organizational settings. *Academy of management review*, 28 (4), 633-642.

Iwasaki, Y., MacKay, K., & Ristock, J. (2004). Gender-based analyses of stress among professional managers: an exploratory qualitative study. *International Journal of stress management*, 11 (1). 56 – 79.

Jung, T.; Scott, T. & Davies, H. (2009). Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature. *Public Administration Review*. 1087 – 1096.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. Boston, Massachusetts: Irwin McGraw-Hill.

Kristof-Brown, A. & Jansen, K. (2007) Issues of person-organization fit. In Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on organizational fit*. New York: Psychology Press.

Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1). 1 – 49.

Lauver, K. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of vocational behaviour*, 54. 454 - 470.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Liedtka, J. (1989). Value congruence: the interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815.



- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of management*, 22 (5), 703 – 722.
- Marwat, A. & Khan, S. (2010). The prevalence of job stress among industrial managers. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2 (3), 338 – 355.
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- McDonald, P. & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20 (3), 64 – 77.
- Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies and research. *Journal of management*, 24 (3), 351 – 389.
- Milczarek, M., Schneider & E., González, E. (2009). *OSH in figures: stress at work – facts and figures*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Newton, C. & Jimmieson, N. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1170 – 1789.
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on organizational fit*. New York: Psychology Press.
- Paiva, K. & Couto, J. (2008). Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. *Revista de Administração Pública*, 42 (6), 1189 – 1211.
- Paschoal, T., Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21 (2), 173-180.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Posner, B. (2010). Another look at the impact of person and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97. 535 – 541.
- Posner, B; Kouzes, J. & Schmidt, W. (1985). Shared Values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*. 24 (3), 293 – 309.
- Posner, B. & Schmidt, W. (1992). Demographic characteristics and shared values. *Value-Based Management*, 5 (1), 77 – 87.
- Ramos, M (2001). *Desafiar o desafio. Prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: Editora RH.

- Ribeiro, J. & Rodrigues, A. (2004). Questões acerca do coping: A propósito do estudo de adaptação do Brief-Cope. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 5 (1), 3 – 15.
- Robbins, S. (1998). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Roe, R. A. & Ester, P. (1999). Values and work: empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 48 (1), 1 – 21.
- Schein, E. (1999). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109 – 119.
- Talbot, D., & Billsberry, J. (2011). *Similarities & Differences between Fit & Misfit*. Paper presented at the 15th conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht.
- Tamayo, A. (2008). *Estresse e Cultura Organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Da Paz, M. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5 (2), 289 – 315.
- Yang, L., Che, H. & Spector, P. (2009). Job stress and well-being: an examination from the view of the person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 81. 567 – 587.
- Young, A. & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work. The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of managerial psychology*, 22 (2), 168-187.

## Anexos

### **Anexo A. Inventário disponibilizada ao Grupo de Investigação (Versão 1)**

#### QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito de um estudo que está a ser realizado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sendo que agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do mesmo. O estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que está garantida uma absoluta confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados.

#### Dados Demográficos:

**Sexo:** Masculino \_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_  
**Estado Civil:** Solteiro \_\_\_\_ Casado \_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_ Outro \_\_\_\_  
**Habilitações Literárias:** Ensino Básico \_\_\_\_ Ensino Secundário \_\_\_\_  
Licenciatura \_\_\_\_ Mestrado \_\_\_\_ Doutoramento \_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

#### **No caso de estar empregado:**

Forma legal da empresa: Privada \_\_\_\_ Pública \_\_\_\_  
Setor da empresa: Primário \_\_\_\_ Secundário \_\_\_\_ Terciário \_\_\_\_  
Origem da empresa: Familiar \_\_\_\_ Não-familiar \_\_\_\_  
Antiguidade da empresa: Menos de 10 anos \_\_\_\_ Entre 10 e 50 anos \_\_\_\_  
Mais de 50 anos \_\_\_\_

Número de trabalhadores da empresa:

Há quanto tempo está empregado na empresa:

Há quanto tempo iniciou o seu primeiro emprego:

## Questionário

[illegible]

10. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar.															
11. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores e cultura da organização.															
12. As pessoas externas à organização a que pertença conhecem-na pelos seus valores e cultura.															
13. Os comportamentos que a minha organização valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais.															
14. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertença valoriza.															
15. Tenho que esquecer os meus objetivos pessoais para poder cumprir com os objetivos da minha organização															
16. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertença.															
17. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia.															
18. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertença.															
19. Os objetivos da minha organização estão em consonância com os meus objetivos pessoais.															

### Observações e Comentários:

1. Todos os itens são compreensíveis? Se não, indicar os que não e porquê.
2. A ordem das questões é aceitável ou considera que algumas questões poderão influenciar as respostas às questões seguintes? Neste caso, indique a ordem pela qual colocaria os itens.
3. Considerando o objetivo do questionário (explorar a relação entre os valores individuais e organizacionais), considera o conjunto de itens adequado? Se não, indique os itens que retiraria e escreva os que acrescentava (indicando o domínio que considera estar relacionado com o item).
4. Considera a escala de resposta adequada? Se não, indique o que mudava.
5. Outras sugestões:

## QUESTIONÁRIO

### Valores Individuais e Organizacionais

Este questionário insere-se no âmbito de um estudo que está a ser realizado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto sob a supervisão da Professora Filomena Jordão, sendo que agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do mesmo. O estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que está garantida uma absoluta confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados.

#### Dados Demográficos

##### **Dados Pessoais**

**Sexo:** Masculino ☐ Feminino ☐

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Outro ☐

**Habilitações Literárias:**

Ensino Básico	<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>		

##### **Dados relacionados com o emprego**

**Profissão:**

##### **Características da organização:**

Forma legal da organização:	Privada <input type="checkbox"/>	Pública	<input type="checkbox"/>		
Setor da organização:	Primário <input type="checkbox"/>	Secundário	<input type="checkbox"/>	Terciário	<input type="checkbox"/>
Origem da organização:	Familiar <input type="checkbox"/>	Não-familiar	<input type="checkbox"/>		
Antiguidade da empresa:	Menos de 10 anos <input type="checkbox"/>	Entre 10 e 50 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 50 anos	<input type="checkbox"/>
Tamanho da empresa:	Pequena <input type="checkbox"/> (menos de 50 trabalhadores)	Média <input type="checkbox"/> (entre 51 e 250 trabalhadores)	Grande <input type="checkbox"/> (mais de 250 trabalhadores)		

Há quanto tempo está empregado na empresa:

Há quanto tempo iniciou o seu primeiro emprego:

### Questionário

As seguintes afirmações têm como objetivo explorar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente às mesmas, de acordo com as opções disponibilizadas (Discordo totalmente; Discordo muito; Discordo pouco; Não concordo nem discordo; Concordo pouco; Concordo muito; Concordo totalmente).

	Concordo Totalmente	Concordo Muito	Concordo Pouco	Não concordo	Discordo Pouco	Discordo Muito	Discordo Totalmente
1. Sei quais são os valores da organização a que pertenço.							
2. Identifico-me com os valores da organização a que pertenço.							
3. Na organização a que pertenço, considero que os comportamentos das pessoas traduzem os valores organizacionais.							
4. No que diz respeito aos valores do meu trabalho/ função, considero que estes entram em conflito com os meus valores pessoais.							
5. Na organização a que pertenço, considero que os valores estão explicitamente definidos.							
6. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertenço.							
7. Revejo-me nos valores da organização a que pertenço.							
8. As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores da organização.							
9. Se os valores da organização a que pertenço fossem opostos aos existentes atualmente, dificilmente me identificaria com eles.							
10. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar.							
11. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores da organização.							
12. As pessoas externas à organização a que pertenço conhecem-na pelos seus valores.							
13. Os comportamentos que a organização a que pertenço valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais.							
14. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertenço valoriza.							
15. Tenho que esquecer os meus princípios para poder cumprir com o que a organização a que pertenço espera de mim.							
16. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertenço.							
17. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia.							
18. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertenço.							
19. Aquilo que a organização a que pertenço espera de mim é coerente com os meus princípios.							

QUESTIONÁRIO	Domínio que considera estar relacionado com o item (Marque com um X)			Compreensão (0=nada e 4=Muito)				
	Conhecimento dos valores	Person-Organization Fit <sup>1</sup>	Conflito de Valores <sup>2</sup>	0	1	2	3	4
1. Sei quais são os valores da organização a que pertença.								
2. Identifico-me com os valores da organização a que pertença.								
3. Na organização a que pertença, considero que os comportamentos das pessoas traduzem os valores organizacionais.								
4. No que diz respeito aos valores do meu trabalho/função, considero que estes entram em conflito com os meus valores pessoais.								
5. Na organização a que pertença, considero que os valores estão explicitamente definidos.								
6. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertença.								
7. Revejo-me nos valores da organização a que pertença.								
8. As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores da organização.								
9. Se os valores da organização a que pertença fossem opostos aos existentes atualmente, dificilmente me identificaria com eles.								
10. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar.								
11. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores da organização.								
12. As pessoas externas à organização a que pertença conhecem-na pelos seus valores.								
13. Os comportamentos que a organização a que pertença valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais.								
14. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertença valoriza.								
15. Tenho que esquecer os meus princípios para poder cumprir com o que a organização a que pertença espera de mim.								
16. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertença.								
17. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia.								
18. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertença.								

<sup>1</sup> Congruência entre os valores e interesses do trabalhador e as características da organização expressas na cultura, estrutura e apoio (Cable & Judge, 1996).

<sup>2</sup> Desvio que existe entre os valores individuais e organizacionais (Bouckennooghe, Buelens, Fontaine, & Vanderheyden, 2005)



19. Aquilo que a organização a que pertenço espera de mim é coerente com os meus princípios.

### Avaliação do questionário

#### Observações e Comentários:

1. Todos os itens são compreensíveis? Se não, indicar os que não e porquê.
  
2. A ordem das questões é aceitável ou considera que algumas questões poderão influenciar as respostas às questões seguintes? Neste caso, indique a ordem pela qual colocaria os itens.
  
3. Considerando o objetivo do questionário (explorar a relação entre os valores individuais e organizacionais), considera o conjunto de itens adequado? Se não, indique os itens que retiraria e escreva os que acrescentava (indicando o domínio, dos considerados, que considera estar relacionado com o item).
  
4. Considera a escala de resposta adequada? Se não, indique o que mudava.
  
5. Outras sugestões:

## Anexo C. Questionário online da fase preliminar (Versão 3)

### Questionário

Este questionário insere-se no âmbito de um estudo que está a ser realizado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a supervisão da Professora Filomena Jordão, sendo que agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do mesmo. O estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que está garantida uma absoluta confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados.

O questionário é sobre valores organizacionais e pedimos que responda às questões com base na sua experiência profissional. Caso os valores da organização em que trabalha não estejam claramente definidos, responda conforme a sua percepção dos mesmos.

\* Required

#### Sexo \*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### Idade \*

(anos)

#### Estado Civil \*

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Outro

#### Habilitações Literárias \*

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

#### Profissão \*

#### Forma legal da organização em que trabalha \*

- ☐ Pública

☐ Privada

Privada

## Sector da organização em que trabalha \*

☒ Primário

## Primário

 Secundário

Secundário

 Terciário

Terciário

**Origem da organização em que trabalha \***

 Familiar

Familiar

☐ Não Familiar

Não Familiar

**Antiguidade da organização em que trabalha \***

☐ Menos de 10 anos

Menos de 10 anos

☒ Entre 10 e 50 anos

Entre 10 e 50 anos

☒ Mais de 50 anos

Mais de 50 anos

**Tamanho da organização em que trabalha \***

☐ Pequena (menos de 50 trabalhadores)

Pequena (menos de 50 trabalhadores)

● Média (entre 51 e 250 trabalhadores)

Média (entre 51 e 250 trabalhadores)

☐ Grande (mais de 250 trabalhadores)

Grande (mais de 250 trabalhadores)

Há quanto tempo está a trabalhar na organização actual? \*

(anos)

**Há quanto tempo iniciou o seu primeiro emprego? \***

(anos)

**1. Sei quais são os valores da organização a que pertenço. \***

disaccordo totalmente

1

2

3

4

5

6

7

☒ concordo totalmente

**2. Identifico-me com os valores da organização a que pertenço. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**3. Na organização a que pertenço, considero que os comportamentos das pessoas traduzem os valores organizacionais. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**4. No que diz respeito aos valores do meu trabalho/ função, considero que estes entram em conflito com os meus valores pessoais. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**5. Considero que os valores da organização a que pertenço são claros. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**6. Os meus valores pessoais entram em conflito com os valores da organização a que pertenço. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**7. Revejo-me nos valores da organização a que pertenço. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**8. As pessoas que pertencem à minha organização sabem quais são os valores da organização. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**9. Se os valores da organização a que pertenço fossem opostos aos actuais, dificilmente me identificaria com eles. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**10. Eu ponho em causa os meus valores pessoais quando estou a trabalhar. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**11. As pessoas do departamento onde trabalho sabem quais são os valores da organização. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**12. As pessoas externas à organização a que pertenço conhecem-na pelos seus valores. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**13. Os comportamentos que a organização a que pertenço valoriza estão em conflito com os meus valores pessoais. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**14. As coisas que eu valorizo na minha vida são similares às coisas que a organização a que pertenço valoriza. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**15. Tenho que esquecer os meus princípios para poder cumprir com o que a organização a que pertenço espera de mim. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordo totalmente

**16. Os meus valores pessoais coincidem com os valores da organização a que pertenço. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discrepância totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordância totalmente

**17. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações diz respeito aos valores que defende e apoia. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discrepância totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordância totalmente

**18. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertença. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discrepanza totalmente negativa								concordanza totalmente positiva

**19. Aquilo que a organização a que pertenco espera de mim é coerente com os meus princípios. \***

	1	2	3	4	5	6	7	
discrepância total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	concordância total

**Anexo D. Análise Fatorial Inicial**

Communalities		
	Initial	Extraction
VAR01	1,000	,601
VAR02	1,000	,788
VAR03	1,000	,748
VAR04	1,000	,639
VAR05	1,000	,739
VAR06	1,000	,748
VAR07	1,000	,807
VAR08	1,000	,814
VAR09	1,000	,730
VAR10	1,000	,580
VAR11	1,000	,808
VAR12	1,000	,706
VAR13	1,000	,639
VAR14	1,000	,605
VAR15	1,000	,822
VAR16	1,000	,588
VAR17	1,000	,667
VAR18	1,000	,692
VAR19	1,000	,698

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,928	52,251	52,251	9,928	52,251	52,251	5,145	27,080	27,080
2	2,161	11,373	63,624	2,161	11,373	63,624	4,164	21,916	48,997
3	1,333	7,013	70,637	1,333	7,013	70,637	4,112	21,640	70,637
4	,838	4,413	75,050						
5	,705	3,712	78,762						
6	,559	2,942	81,704						
7	,465	2,449	84,153						
8	,453	2,383	86,536						
9	,428	2,251	88,786						
10	,343	1,804	90,590						
11	,307	1,618	92,208						
12	,303	1,594	93,802						
13	,278	1,463	95,265						
14	,190	1,000	96,265						
15	,183	,965	97,230						
16	,162	,850	98,080						
17	,143	,753	98,833						
18	,118	,620	99,453						
19	,104	,547	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
VAR02	,806	-,330	,174
VAR09	,803	-,276	,091
VAR07	,795	-,235	,347
VAR01	,714	-,176	,248
VAR17	,676	-,221	,401
VAR16	,650	-,217	,344
VAR05	,624	-,198	,557
VAR14	,569	-,300	,437
VAR15	-,180	,842	-,283
VAR06	-,356	,772	-,162
VAR10	-,077	,757	,044
VAR04	-,155	,716	-,319
VAR18	-,443	,703	-,044
VAR13	-,408	,667	-,166
VAR19	,493	-,497	,455
VAR11	,183	-,095	,875
VAR08	,233	-,188	,851
VAR12	,242	-,208	,777
VAR03	,419	-,056	,755

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

## Anexo E. Inventário sobre stress ocupacional e valores organizacionais

### Inventário sobre stress ocupacional e valores organizacionais

Este Inventário insere-se no âmbito de um estudo que está a ser realizado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, sendo que agradecemos a sua disponibilidade para o preenchimento do mesmo. O estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que está garantida uma absoluta confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados.

O Inventário consta de quatro Questionários com vista a avaliar aspectos diferentes da vivência da cultura organizacional e do stress ocupacional. A duração estimada do preenchimento é de 10 min. Não existem respostas correctas ou erradas.

Desde já, o nosso muito obrigado pela sua colaboração!

### Avaliação Geral do Stress Ocupacional

A seguinte pergunta representa uma avaliação geral da sua percepção sobre a frequência com que percebe stress durante o período em que se encontra a trabalhar na sua organização. Marque a opção que melhor se corresponde com a sua experiência.

Em que grau se sente stressado devido ao seu trabalho? \*

0 - Nulo; 1 - Fraco; 2 - Moderado; 3 - Forte; 4 - Muito Forte

0 1 2 3 4

Nulo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Forte

### Brief - Cope (Estratégias para lidar com o stress)

Em situações de stress no trabalho, queremos saber em que medida realizou o que as frases seguintes indicam. Não responda com base no que lhe pareceu ter sido eficaz ou não - mas se fez ou não fez. Tente, em pensamento, classificar cada item separadamente dos outros.

Responda de acordo com a seguinte escala:

0 - Nunca faço isto; 1 - Faço isto por vezes; 2 - Em média é isto que faço; 3 - Faço quase sempre isto.

1. Refugio-me noutras actividades para me abstrair da situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

2. Concentro os meus esforços para fazer alguma coisa que me permita enfrentar a situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

3. Tenho dito para mim próprio(a): "isto não é verdade" \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

4. Refugio-me no álcool ou noutras drogas (comprimidos, etc.) para me sentir melhor \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

5. Procuro apoio emocional de alguém (família, amigos) \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

6. Simplesmente desisto de tentar lidar com isto \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

7. Tomo medidas para tentar melhorar a minha situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

8. Recuso-me a acreditar que isto esteja a acontecer comigo \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

9. Fico aborrecido e expesso os meus sentimentos \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

10. Peço conselhos e ajuda a outras pessoas para enfrentar melhor a situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

11. Uso álcool ou outras drogas (comprimidos) para me ajudar a ultrapassar os problemas \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

12. Tento analisar a situação de maneira diferente, de forma a torná-la mais positiva \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

13. Faço críticas a mim próprio \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

14. Tento encontrar uma estratégia que me ajude no que tenho que fazer \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

15. Procuro o conforto e compreensão de alguém \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

16. Desisto de me esforçar para lidar com a situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

17. Procuro algo positivo em tudo o que está a acontecer \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

18. Enfrento a situação levando-a para a brincadeira \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

19. Faço outras coisas para pensar menos na situação, tal como ir ao cinema, ver TV, ler, sonhar, ou ir às compras \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

20. Tento aceitar as coisas tal como estão a acontecer \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

21. Sinto e expesso os meus sentimentos de aborrecimento \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

22. Tento encontrar conforto na minha religião ou crença espiritual \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

23. Peço conselhos e ajuda a pessoas que passaram pelo mesmo \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

24. Tento aprender a viver com a situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

25. Penso muito sobre a melhor forma de lidar com situação \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

26. Culpo-me pelo que está a acontecer \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

27. Rezo ou medito \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

28. Enfrento a situação com sentido de humor \*

0 1 2 3

Nunca faço isto ☐ ☐ ☐ ☐ Faço quase sempre isto

## Fontes de Pressão no seu emprego

Todos percebemos de modo diferente potenciais fontes de pressão. Os itens que se seguem são todos eles fontes possíveis de pressão. A sua tarefa consiste em classificá-los de acordo com o grau de pressão que você pensa que cada um deles efectivamente exerce em si, neste momento, na sua função actual. Não os classifique de acordo com o grau de pressão que cada um deles exerceria, se estivessem presentes.

Responda utilizando a seguinte escala.

- 0- Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão
- 1- Não é verdadeiramente uma fonte de pressão
- 2- Não é geralmente uma fonte de pressão
- 3- É geralmente uma fonte de pressão
- 4- É verdadeiramente uma fonte de pressão
- 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

1. Ter uma excessiva carga de trabalho \*

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

2. Falta de poder e influência \*

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

3. Grau demasiado elevado de promoção - ser promovido para além do meu nível de capacidades \*

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

4. Não ter suficiente quantidade de trabalho para fazer \*

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

5. Dirigir ou supervisionar o trabalho de outras pessoas \*

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

6. Lidar com "intrigas" de gabinete \*

0 1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**7. Levar trabalho para casa \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**8. Nível salarial (incluindo benefícios próprios da organização) \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**9. Valores pessoais em conflito com os da organização \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**10. Falta de promoção na carreira – ter uma função abaixo do meu nível de capacidade \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**11. Orientação e apoio inadequados, por parte dos superiores \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**12. Falta de comunicação e não ser consultado na tomada de decisão \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**13. Não conseguir “desligar do trabalho” em casa \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**14. Manter-me a par com novas técnicas, ideias, tecnologias ou inovações ou novos desafios \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**15. Papel profissional de natureza ambigua \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**16. Má qualidade ou inadequação da formação ou desenvolvimento de gestores \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**17. Participar em reuniões de trabalho \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**18. Falta de apoio por parte dos outros, no emprego \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**19. Atitude do meu cônjuge relativamente ao meu trabalho, e à minha carreira \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**20. Ter de trabalhar durante longos períodos de tempo \***

0 1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**21. Tarefas e exigências contraditórias no meu papel profissional \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**22. Discriminação e favoritismo encobertos \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**23. Realizar tarefas administrativas monótonas ou lidar com “papelada” \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**24. Incapacidade de delegar responsabilidades \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**25. Fortes probabilidades de vir a ser dispensado ou reformado antecipadamente \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**26. Sentir-me isolado \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**27. Falta de encorajamento, por parte dos superiores hierárquicos \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**28. Escassez de pessoal e nível não controlado de demissões de pessoal \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**29. As exigências do meu trabalho no relacionamento com o meu cônjuge/filhos \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**30. Ser subvalorizado no meu emprego \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**31. Ter de correr riscos, no emprego \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**32. Mudar de emprego, para progredir na carreira \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**33. Demasiado grande ou demasiado pequena variedade no trabalho que faço \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**34. Trabalhar com pessoas do sexo oposto \***

0 1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**35. Receber inadequada informação acerca do meu desempenho profissional \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**36. Viagens por motivo de serviço e ter de "viver" em hotéis \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**37. Má utilização do tempo, por parte das outras pessoas \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**38. Ser visto simplesmente como um chefe \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**39. Perspectivas de promoção pouco claras \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**40. Os efeitos cumulativos de tarefas menores \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**41. Ausência de apoio emocional por parte das outras pessoas, fora do trabalho \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**42. Trabalhar com insuficiência de meios financeiros e de recursos \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**43. As repercussões que as exigências do meu trabalho têm na minha vida privada/social \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**44. As modificações no modo de trabalhar que nos são solicitadas \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**45. Estar simplesmente "visível" ou "disponível" \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**46. Falta de apoio prático por parte das outras pessoas, fora do trabalho \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**47. Factores que não estão sob o nosso controle directo \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**48. Compartilhar, equitativamente, trabalho e responsabilidade \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão

5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**49. A vida no lar, estando o cônjuge a seguir também uma carreira \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**50. Lidar com situações ambíguas ou "delicadas" \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**51. Ter de assumir um papel negativo (tal como despedir alguém) \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**52. Não ter qualquer possibilidade de progredir na carreira \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**53. O moral e "clima" da organização \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**54. Atingir os meus próprios níveis pessoais de desempenho \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**55. Tomar decisões importantes \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**56. Conflitos com os outros, derivados de "choques de personalidades" \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**57. As implicações dos erros que possamos cometer \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**58. Oportunidades de desenvolvimento pessoal \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**59. Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**60. Para avançar numa carreira, ter de sacrificar a vida no lar \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**61. Características da estrutura e organograma da organização \***

0 1 2 3 4 5

Não é, com toda a certeza, uma fonte de pressão 5- É, com toda a certeza, uma fonte de pressão

**Relação entre valores pessoais e organizacionais**

As seguintes afirmações têm como objectivo explorar a relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente



0- Discordo totalmente  
1- Discordo muito  
2- Discordo pouco  
3- Não concordo nem discordo  
4- Concordo pouco  
5- Concordo muito  
6- Concordo totalmente

[illegible][illegible]

	0	1	2	3	4	5	6	
Discordo Totalmente								Concordo Totalmente

0    1    2    3    4    5    6

---

Discordo Totalmente   ☐   ☐   ☐   ☐   ☐   ☐   ☒   Concordo Totalmente

[illegible]

0    1    2    3    4    5    6

Discordo Totalmente    ●    ●    ●    ●    ●    ●    Concorde Totalmente

0    1    2    3    4    5    6

---

Discordo Totalmente    ●    ●    ●    ●    ●    ●    Concordo Totalmente

[illegible]

	0	1	2	3	4	5	6	
Discreto Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

[illegible][illegible][illegible]

0    1    2    3    4    5    6

---

Discordo Totalmente    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☒    Concordo Totalmente

14. Os meus valores pessoais coincidem com os valores e a cultura da organização a que pertenço. \*

0 1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

15. A razão pela qual prefiro a minha organização em relação às outras organizações são os valores que defende e apoia. \*

0 1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

16. Tenho que deixar de ser eu próprio para me poder adaptar à organização a que pertenço. \*

0 1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Page 4

After page 3 [Continue to next page](#)

## Dados Demográficos

**Sexo \***

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

**Idade \***

**Estado Civil \***

- ☐ Solteiro  
☐ Casado  
☐ Divorciado  
☐ Outro

**Habilitações Literárias \***

- ☐ Ensino Básico  
☐ Ensino Secundário  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento

## Dados relacionados com o emprego

**Função \***

**Sector \***

**Há quanto tempo está empregado na empresa? \***

**Há quanto tempo iniciou o seu primeiro emprego? \***

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

**Anexo F.** *E-mail enviado para os colaboradores da organização, convidando-os a participar no estudo.*

Exmo(a) colaborador(a) d[REDACTED],

Em colaboração com a área [REDACTED], vimos por este meio solicitar a sua colaboração num estudo que está a ser realizado pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Trata-se do preenchimento de um inventário sobre stress ocupacional e valores organizacionais, sendo que o mesmo demora apenas cerca de 10 minutos. O inventário é constituído por 4 questionários que têm como objetivo avaliar diferentes aspetos da vivência da cultura organizacional e do stress ocupacional. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para fins de investigação e está garantida uma absoluta confidencialidade e anonimato no tratamento dos mesmos.

Em baixo segue o link para o inventário on-line, que estará disponível até ao dia 23 de setembro, data limite para a sua colaboração neste estudo, que agradecemos antecipadamente.

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHRHZFhwSnFSWFRkUVEzcWxhbVY4Umc6MQ>

As estudantes responsáveis pelo estudo,

Teresa Morais e Valentina Ramos

## Anexo G. Regressão múltipla

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267 <sup>a</sup>	,071	,065	,708

a. Predictors: (Constant), Idade, CONFLITO, RECONHECIMENTO, PO\_FIT, Tempo\_empresa

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,566	5	6,113	12,187	,000 <sup>a</sup>
	Residual	398,793	795	,502		
	Total	429,358	800			

a. Predictors: (Constant), Idade, CONFLITO, RECONHECIMENTO, PO\_FIT, Tempo\_empresa

b. Dependent Variable: stress

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,031	,208		14,541	,000
	PO_FIT	-,012	,031	-,018	-,399	,690
	CONFLITO	,139	,025	,222	5,591	,000
	RECONHECIMENTO	-,033	,029	-,047	-1,134	,257
	Tempo_empresa	,012	,006	,100	1,993	,047
	Idade	-,012	,005	-,106	-2,123	,034

a. Dependent Variable: stress